

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZBIRA INFORMACIJSKE REŠITVE ZA  
MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI**

Ljubljana, oktober 2006

ROBERT KUNSTELJ

## **IZJAVA O AVTORSTVU IN MENTORSTVU MAGISTRSKEGA DELA**

Študent ROBERT KUNSTELJ izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom PROF. DR. MOJCE INDIHAR ŠTEMBERGER in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 25.10.2006.

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. UVOD.....</b>                                                                                                   | <b>1</b>  |
| 1.1. PROBLEMATIKA MAGISTRSKEGA DELA.....                                                                              | 1         |
| 1.2. NAMEN MAGISTRSKEGA DELA .....                                                                                    | 2         |
| 1.3. CILJI MAGISTRSKEGA DELA.....                                                                                     | 3         |
| 1.4. METODA RAZISKOVANJA V MAGISTRSKEM DELU .....                                                                     | 4         |
| <b>2. MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI.....</b>                                                                         | <b>5</b>  |
| 2.1. DEFINICIJA MANAGEMENTA ODNOSOV S STRANKAMI.....                                                                  | 5         |
| 2.2. CILJI IN KORISTI MANAGEMENTA ODNOSOV S STRANKAMI .....                                                           | 7         |
| 2.3. UMESTITEV IN VLOGA SISTEMA ZA MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI.....                                                | 8         |
| <b>3. UVAJANJE KONCEPTA ZA MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI ...</b>                                                     | <b>11</b> |
| 3.1. DEJAVNIKI UVAJANJA MANAGEMENTA ODNOSOV S STRANKAMI V PODJETJE ...                                                | 12        |
| 3.2. KORAKI UVAJANJA REŠITEV ZA MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI .....                                                  | 14        |
| 3.2.1. <i>METODOLOGIJA UVAJANJA MANAGEMENTA ODNOSOV S STRANKAMI</i> .....                                             | 14        |
| 3.2.1.1. Projektni management in zahteve.....                                                                         | 16        |
| 3.2.1.2. Organizacijsko ogrodje .....                                                                                 | 16        |
| 3.2.1.3. Strategija strank.....                                                                                       | 16        |
| 3.2.1.4. Sistem za ocenjevanje odnosov s strankami .....                                                              | 17        |
| 3.2.1.5. Načrt procesov .....                                                                                         | 17        |
| 3.2.1.6. Človeški viri podjetja in management.....                                                                    | 18        |
| 3.2.1.7. Informacijski sistem .....                                                                                   | 18        |
| 3.2.1.8. Uvedba .....                                                                                                 | 19        |
| 3.2.1.9. Nadzor .....                                                                                                 | 19        |
| 3.2.2. <i>PROCES IZBIRE REŠITVE</i> .....                                                                             | 19        |
| 3.2.2.1. Definiranje jasnih ciljev in orodij za nadzor ciljev.....                                                    | 20        |
| 3.2.2.2. Postavitev realnih pričakovanj .....                                                                         | 20        |
| 3.2.2.3. Spodbujanje podpore uporabnikov v procesu izbire ustrezne CRM rešitve.....                                   | 20        |
| 3.2.2.4. Zagotovitev udeležbe ključnih ljudi v procesu izbire in procesu uvedbe sistema .....                         | 20        |
| 3.2.2.5. Prikaz otipljivih koristi CRM sistema vsem uporabnikom pri njihovih vsakdanjih nalogah in odgovornostih..... | 21        |
| 3.2.2.6. Zagotovitev, da so gonilna sila procesa izbire CRM rešitve poslovne enote in ne oddelek informatike .....    | 21        |
| 3.2.2.7. Izbira ponudnikov .....                                                                                      | 21        |
| 3.2.2.8. Postavitev časovnega okvira za izbiro CRM ponudnika .....                                                    | 22        |
| 3.2.2.9. Izbira sistema, ki osnovne zahteve pokriva že sedaj, ostale želene zahteve pa vsaj v prihodnosti.....        | 23        |
| 3.2.2.10. Razumevanje celotnih stroškov lastništva (prilagoditve in uvedba) .....                                     | 23        |
| 3.2.3. <i>PROCES UVEDBE REŠITVE</i> .....                                                                             | 23        |
| 3.2.3.1. Poznavanje potrebne zavezanosti za proces uvedbe CRM rešitve .....                                           | 23        |
| 3.2.3.2. Vpeljava in spoznavanje osnov .....                                                                          | 24        |
| 3.2.3.3. Postavitev strategije za uvedbo sistema .....                                                                | 24        |
| 3.2.3.4. Vložitev ustreznega časa v izobraževanje .....                                                               | 24        |
| 3.3. TEŽAVE PRI UVAJANJU REŠITEV ZA MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI ...                                                | 25        |
| 3.3.1. <i>VISOKI STROŠKI POTREBNE TEHNOLOŠKE OPREME IN USPOSABLJANJA</i> .....                                        | 26        |
| 3.3.2. <i>POGLED NA MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI</i> .....                                                          | 26        |
| 3.3.3. <i>STRAH PRED IZNIČENJEM ŽE ZBRANEGA ZNANJA O STRANKAH</i> .....                                               | 26        |
| <b>4. ELEMENTI IN TEHNOLOGIJE CELOVITEGA CRM SISTEMA .....</b>                                                        | <b>27</b> |
| 4.1. TEHNOLOGIJE IN ORODJA CRM REŠITEV PO TIPU POSLOVANJA .....                                                       | 27        |
| 4.1.1. <i>PREDSTAVITEV OPERATIVNEGA CRM SISTEMA</i> .....                                                             | 28        |
| 4.1.2. <i>PREDSTAVITEV SODELOVALNEGA CRM SISTEMA</i> .....                                                            | 29        |
| 4.1.3. <i>PREDSTAVITEV ANALITIČNEGA CRM SISTEMA</i> .....                                                             | 29        |
| 4.2. TEHNOLOGIJE IN ORODJA CRM REŠITEV PO POSLOVNIH FUNKCIJAH.....                                                    | 30        |
| 4.2.1. <i>TEHNOLOGIJE IN ORODJA V TRŽENJU</i> .....                                                                   | 30        |

|                                                                                                            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.2.2. <i>TEHNOLOGIJE IN ORODJA V PRODAJI</i> .....                                                        | 31         |
| 4.2.3. <i>TEHNOLOGIJE IN ORODJA V CENTRIH ZA POMOČ STRANKAM</i> .....                                      | 33         |
| <b>5. RAZISKAVA RAZPOLOŽLJIVIH CRM REŠITEV</b> .....                                                       | <b>34</b>  |
| 5.1. NAJVEČJI PONUDNIKI CRM REŠITEV NA SVETU .....                                                         | 35         |
| 5.2. NAJVEČJI PONUDNIKI CRM REŠITEV V SLOVENIJI .....                                                      | 38         |
| 5.3. PREDSTAVITEV IZBRANIH CRM REŠITEV .....                                                               | 39         |
| 5.4. MERILA ZA VREDNOTENJE CRM REŠITEV .....                                                               | 46         |
| 5.4.1. <i>OVREDNOTENJE CRM REŠITVE</i> .....                                                               | 46         |
| 5.4.2. <i>OVREDNOTENJE PROGRAMSKE OPREME CRM</i> .....                                                     | 47         |
| 5.4.3. <i>OVREDNOTENJE RAZVIJALCA, KI JE RAZVIL CRM REŠITEV</i> .....                                      | 49         |
| 5.4.4. <i>OVREDNOTENJE DOBAVITELJA, KI PONUJA CRM REŠITEV</i> .....                                        | 49         |
| 5.5. RAZMERE NA TRGU VODILNIH CRM REŠITEV .....                                                            | 50         |
| 5.5.1. <i>INTEGRIRANE CRM REŠITVE ZA VELIKA PODJETJA</i> .....                                             | 50         |
| 5.5.2. <i>CRM REŠITVE ZA SREDNJE VELIKA PODJETJA</i> .....                                                 | 52         |
| 5.5.3. <i>CRM REŠITVE ZA MAJHNA PODJETJA</i> .....                                                         | 53         |
| 5.5.4. <i>ORODJA ZA AVTOMATIZACIJO PRODAJE</i> .....                                                       | 55         |
| 5.5.5. <i>ORODJA ZA AVTOMATIZACIJO TRŽENJSKIH PROCESOV</i> .....                                           | 57         |
| 5.5.6. <i>ANALITIČNA CRM ORODJA</i> .....                                                                  | 59         |
| <b>6. ŠTUDIJSKI PRIMER: IZBIRA REŠITVE ZA MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI</b> .....                         | <b>60</b>  |
| 6.1. PREDSTAVITEV ŠTUDIJSKEGA PRIMERA .....                                                                | 60         |
| 6.1.1. <i>OSNOVNE INFORMACIJE O PODJETJU</i> .....                                                         | 61         |
| 6.1.2. <i>SEDANJE STANJE INFORMATIKE</i> .....                                                             | 61         |
| 6.1.2.1. <i>Informatizacija čelnih poslovnih procesov (prodaja)</i> .....                                  | 61         |
| 6.1.2.2. <i>Informatizacija zalednih (notranjih) poslovnih procesov</i> .....                              | 62         |
| 6.1.3. <i>VPELJAVA SISTEMA ZA MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI</i> .....                                     | 62         |
| 6.2. IZBIRA NAJUSTREZNEJŠE CRM REŠITVE S POMOČJO AHP METODE .....                                          | 63         |
| 6.2.1. <i>PREDSTAVITEV AHP METODE</i> .....                                                                | 64         |
| 6.2.2. <i>IZBIRA NAJUSTREZNEJŠE CRM REŠITVE S POMOČJO AHP METODE</i> .....                                 | 65         |
| 6.2.2.1. <i>Korak 1: Opredelitev značilnosti posameznih CRM rešitev</i> .....                              | 66         |
| 6.2.2.2. <i>Korak 2: Postavitev strukture ciljev</i> .....                                                 | 76         |
| 6.2.2.3. <i>Korak 3: Določitev kriterijev za ovrednotenje CRM rešitev glede na postavljene cilje</i> ..... | 81         |
| 6.2.2.4. <i>Korak 4: Izločitev neustreznih ponudnikov, ki ne izpolnjujejo zahtev</i> .....                 | 85         |
| 6.2.2.5. <i>Korak 5: Ovrednotenje alternativnih CRM rešitev z uporabo AHP metode</i> .....                 | 86         |
| 6.2.2.6. <i>Korak 6: Diskusija o rezultatih in končna izbira</i> .....                                     | 96         |
| <b>7. SKLEP</b> .....                                                                                      | <b>97</b>  |
| <b>LITERATURA</b> .....                                                                                    | <b>99</b>  |
| <b>VIRI</b> .....                                                                                          | <b>102</b> |
| <b>PRILOGE</b> .....                                                                                       | <b>I</b>   |

## KAZALO SLIK

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Glavna področja, ki jih pokrivajo CRM rešitve.....                                             | 9  |
| Slika 2: Funkcije celovitega sistema za management odnosov s strankami. ....                            | 11 |
| Slika 3: Metodologija CRM-Iris. ....                                                                    | 15 |
| Slika 4: Elementi celovitega sistema za management odnosov s strankami. ....                            | 28 |
| Slika 5: Najpomembnejši ponudniki integriranih CRM rešitev v letu 2005 .....                            | 51 |
| Slika 6: Najpomembnejši ponudniki CRM rešitev za majhna podjetja v letu 2005.....                       | 54 |
| Slika 7: Najpomembnejši ponudniki orodij za avtomatizacijo prodaje v letu 2005 .....                    | 56 |
| Slika 8: Najpomembnejši ponudniki gostujočih orodij za avtomatizacijo prodaje v letu 2005 .....         | 56 |
| Slika 9: Najpomembnejši ponudniki orodij za avtomatizacijo trženjskih procesov za B2C v letu 2005.....  | 58 |
| Slika 10: Najpomembnejši ponudniki orodij za avtomatizacijo trženjskih procesov za B2B v letu 2005..... | 58 |
| Slika 11: Najpomembnejši ponudniki analitičnih CRM orodij v letu 2005.....                              | 60 |
| Slika 12: Prikaz informacijske pokritosti posameznih podjetij.....                                      | 63 |
| Slika 13: Hierarhija temeljnih ciljev za študijski primer izbire ustrezne CRM rešitve..                 | 78 |
| Slika 14: Mreža pomožnih ciljev za študijski primer izbire ustrezne CRM rešitve .....                   | 80 |
| Slika 15: AHP hierarhija za študijski primer izbire ustrezne CRM rešitve.....                           | 87 |

## KAZALO SLIK (PRILOGE)

|                                                  |   |
|--------------------------------------------------|---|
| Slika 16: Vodilni CRM ponudniki v letu 2005..... | 8 |
|--------------------------------------------------|---|

## KAZALO TABEL

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Tržni deleži največjih CRM ponudnikov za leto 2005 (v milijonih USD).....     | 36 |
| Tabela 2: Glavni ponudniki CRM rešitev tujega porekla v Sloveniji .....                 | 38 |
| Tabela 3: Glavni ponudniki CRM rešitev slovenskega porekla v Sloveniji.....             | 39 |
| Tabela 4: Ključna merila za vrednotenje CRM rešitev .....                               | 47 |
| Tabela 5: Ključna merila za vrednotenje programske opreme .....                         | 48 |
| Tabela 6: Ključna merila za vrednotenje razvijalcev .....                               | 49 |
| Tabela 7: Ključna merila za vrednotenje dobaviteljev .....                              | 50 |
| Tabela 8: Primerjava posameznih CRM rešitev (vrednotenje CRM rešitev) .....             | 67 |
| Tabela 9: Primerjava posameznih CRM rešitev (vrednotenje programske opreme).....        | 69 |
| Tabela 10: Primerjava posameznih CRM rešitev (vrednotenje razvijalcev) .....            | 73 |
| Tabela 11: Primerjava posameznih CRM rešitev (vrednotenje dobaviteljev) .....           | 74 |
| Tabela 12: Postavitev kriterijev za ovrednotenje CRM rešitev .....                      | 81 |
| Tabela 13: Presojevalna matrika pomembnosti kriterijev z devet stopenjsko skalo .....   | 88 |
| Tabela 14: Normalizirana matrika pomembnosti kriterijev.....                            | 89 |
| Tabela 15: Uteži kriterijev .....                                                       | 89 |
| Tabela 16: Ovrednotenje CRM rešitev po kriteriju "Skupni stroški" .....                 | 90 |
| Tabela 17: Normalizirana matrika po kriteriju "Skupni stroški" .....                    | 90 |
| Tabela 18: Ovrednotenje CRM rešitev po kriteriju "Funkcionalnost" .....                 | 90 |
| Tabela 19: Normalizirana matrika po kriteriju "Funkcionalnost" .....                    | 91 |
| Tabela 20: Ovrednotenje CRM rešitev po kriteriju "Uporabniška prijaznost" .....         | 91 |
| Tabela 21: Normalizirana matrika po kriteriju "Uporabniška prijaznost" .....            | 92 |
| Tabela 22: Ovrednotenje CRM rešitev po kriteriju "Prilagodljivost sistema" .....        | 93 |
| Tabela 23: Normalizirana matrika po kriteriju "Prilagodljivost sistema" .....           | 93 |
| Tabela 24: Ovrednotenje CRM rešitev po kriteriju "Zanesljivost" .....                   | 93 |
| Tabela 25: Normalizirana matrika po kriteriju "Zanesljivost" .....                      | 94 |
| Tabela 26: Ovrednotenje CRM rešitev po kriteriju "Priporočila strank" .....             | 94 |
| Tabela 27: Normalizirana matrika po kriteriju "Priporočila strank" .....                | 94 |
| Tabela 28: Ovrednotenje CRM rešitev po kriteriju "Tehnična usposobljenost " .....       | 95 |
| Tabela 29: Normalizirana matrika po kriteriju "Tehnična usposobljenost ponudnika" ..... | 95 |
| Tabela 30: Ovrednotenje CRM rešitev po kriteriju "Poprodajna podpora ponudnika" .....   | 95 |
| Tabela 31: Normalizirana matrika po kriteriju "Poprodajna podpora ponudnika" .....      | 96 |
| Tabela 32: Matrika rezultatov .....                                                     | 96 |

## KAZALO TABEL (PRILOGE)

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 33: Glavni ponudniki splošnih CRM rešitev .....                      | 2  |
| Tabela 34: Glavni ponudniki CRM rešitev za prodajo.....                     | 5  |
| Tabela 35: Glavni ponudniki CRM rešitev za finance in zavarovalništvo ..... | 5  |
| Tabela 36: Glavni ponudniki CRM rešitev za trženje .....                    | 6  |
| Tabela 37: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov.....                 | 10 |

# 1. UVOD

V današnjem konkurenčnem okolju se pritisk, ki ga čutijo vsa podjetja, da zadržijo svoje stranke in pridobijo nove, neprestano veča. Ker zahteve strank naraščajo, morajo podjetja za ohranitev oziroma povečanje svojih tržnih deležev uskladiti strategije in se preusmeriti iz osredotočenosti na izdelke k osredotočenosti na stranke. Stranke zahtevajo izboljšane storitve, ki so prilagojene njihovim specifičnim zahtevam. Takšen osebni pristop je še toliko pomembnejši, ker so konkurenčna podjetja oddaljena le nekaj klikov z miško. Zaradi zasičenosti trga je rast in boljši položaj na trgu mogoče doseči predvsem s pomočjo že obstoječih, lojalnih strank. Podjetja si ne smejo dovoliti, da bi jih takšne stranke zapustile (Kirkby, 2001, str.1).

## 1.1. PROBLEMATIKA MAGISTRSKEGA DELA

Celoviti management odnosov s strankami je eno najhitreje rastočih področij. Angleška kratica CRM se v zadnjem času uporablja vedno pogosteje in skoraj ni prireditve, povezane z informacijsko tehnologijo, kjer ne bi zasledili vsaj nekaj predstavitev ali seminarjev na to temo. Izraz CRM je trenutno zelo moderen in v tem tiči past. Vpeljava pristopa za management odnosov s strankami je veliko več kot zgolj vprašanje izbire in namestitve tehnologije ter ustrezne programske opreme (Eisenfeld, 2001, str. 2). Ponudniki informacijske tehnologije na področju managementa odnosov s strankami so s svojimi trženjskimi prizadevanji zelo agresivni, zato previdnost ni odveč. Podjetja, ki aktivno stremijo k managementu odnosov s strankami, lahko pričakujejo potrebo po spremembi obstoječe organiziranosti ali celo popolno transformacijo obstoječe organizacijske strukture. Nabava in hitra uvedba programskega paketa CRM lahko omogoči zbiranje podatkov o strankah in avtomatizacijo nekaterih procesov, kar pa ni cilj managementa odnosov s strankami. Uspešna uporaba podatkov o strankah lahko sicer dramatično zniža število reklamacij in preklicev naročil, kar posledično seveda pomeni prihranek. Vendar pa so podjetja, ki vidijo smisel in prednost managementa odnosov s strankami zgolj skozi prizmo zniževanja stroškov, kratkovidna. Namen in prava vrednost ni v znižanju stroškov, ampak v dolgoročnem izkoriščanju poslovnih priložnosti, ki se ponujajo z najbolj donosnimi strankami. Čim bolj naj bi jih pritegnili in podaljšali njihov življenjski cikel.

Z vidika informacijske tehnologije CRM pomeni integracijo informacijskih rešitev v celotnem podjetju. Gre za rešitve, kot so tehnologije za skladiščenje podatkov, spletne strani, intranet/ekstranet portali, sistemi za podporo telefonskih klicev, računovodstvo, prodaja, trženje, proizvodnja in podobno. CRM je zelo podoben sistemu za planiranje virov. ERP rešitve informatizirajo procese v podjetju, CRM pa informatizira procese, pri katerih sodeluje stranka. Pomembna razlika med obema je v tem, da se lahko ERP vpelje brez CRM podpore.

CRM pa ponavadi zahteva dostop do podatkov zaledne pisarne, kar se pogosto odvija preko integracije z ERP sistemi (Bose, 2002, str. 89).

Pri vsakodnevnem poslovanju je torej pomembno, da je vsak podatek zajet tam, kjer je nastal, in da se vnese samo enkrat, potem pa je na voljo vsem uporabnikom. Posledično pa mora imeti organizacija urejeno zajemanje podatkov, pretok podatkov v CRM sistem iz vseh čelnih pisarn, pretok podatkov iz CRM sistema v vse čelne pisarne, prav tako pa mora zagotavljati kakovost podatkov in stalnost dostopa (Barnes, 2001, str. 37).

Za informatizacijo managementa odnosov s strankami se uporablja programska oprema, ki omogoča zbiranje, hranjenje in obdelavo vseh informacij, vezanih na posamičnega uporabnika in na njegove nakupovalne navade, ter informacije o vseh interakcijah s strankami. Najbolj znana podjetja, ki razvijajo CRM rešitve, so Siebel Systems, Trilogy, SAP, IBM, Microsoft ter Oracle.

Pri tem pa se moramo zavedati, da uvedba CRM sistemov sama po sebi še ne pomeni zmage. Podjetja, ki bodo sprejela CRM kot svojo filozofijo in kot način poslovanja, ne pa kot tehnologijo kot tako, ki bo samo skrbela za avtomatizacijo delčka njihovega poslovanja, bodo poslovala učinkovito in uspešno ter imela znatno prednost pred konkurenco. Podjetja morajo razviti poslovno strategijo, ki jim bo omogočala izboljšanje odnosov s strankami, informacijska tehnologija pa jim mora služiti le kot sredstvo za doseganje zadanih ciljev. Veliko je namreč podjetij, ki kupujejo rešitve namenjene managementu odnosov s strankami, in se šele kasneje vprašajo, kaj lahko z njimi sploh storijo. Ravno zaradi tega je zelo pomembno tudi poznavanje konceptov za vpeljavo CRM sistemov v prakso.

Mnoga podjetja, ki so uspela vpeljati rešitve za management odnosov s strankami, si niso enotna v splošni definiciji managementa odnosov s strankami. Se pa strinjajo, da je management odnosov s strankami poslovna strategija, tehnologija pa predstavlja samo vzvod, ki omogoča uspešno izvajanje začrtane strategije. Pri podjetju Gartner ugotavljajo, da bo konec leta 2005 kar 95% podjetij, ki enačijo management odnosov s strankami z izbiro ustrezne tehnologije, zaznalo le minimalno prednost in minimalno dodano vrednost vpeljave CRM rešitev (Galimi, 2001, str.3).

## **1.2. NAMEN MAGISTRSKEGA DELA**

Namen, ki ga želim doseči s tem magistrskim delom, je po eni strani opredelitev samega koncepta managementa odnosov s strankami, za katerega se mi zdi, da je v zadnjem času postal že tako široko uporabljan, da se marsikdo vpraša, kaj sploh je njegovo bistvo. Mnogi ponudniki CRM rešitev, konzultantska podjetja in celo sama podjetja namreč postavljajo svoje definicije za CRM, deloma upoštevajoč to, kako CRM tolmačijo ostali. Zaradi tega se definicije za CRM med seboj razlikujejo.



Sodobno podjetje, ki želi uspešno poslovati, mora ravnati tako, da ponudi stranki dodano vrednost in hkrati prinese podjetju dobiček. Podjetje mora ponujati na pravem mestu ob pravem času pravi proizvod. V ta namen je potrebno resnično in temeljito poznavanje poslovnih interesov, zahtev, želja in pričakovanj strank ter vzpostavljanje medsebojnih stikov, ki jih mora podjetje stalno in pozorno graditi ter utrjevati vseskozi med poslovnim sodelovanjem.

Po drugi strani želim izpostaviti tudi pomembnost pravilnega pristopa k uvajanju informacijskih rešitev za management odnosov s strankami. Zelo pomemben je namreč podroben opis posameznih delov procesa vpeljave rešitev za management odnosov s strankami v podjetje, od samega poznavanja potreb, katere želimo z informacijskim sistemom pokriti, pripravljenosti do sprememb na obstoječih procesih, do poznavanja informacijskih rešitev, ki so nam na voljo. Zato sem opisal možen pristop k projektu informatizacije managementa odnosov s strankami.

V nadaljevanju magistrskega dela predstavljam še nekatere najbolj znane rešitve za postavitev in izvajanje managementa odnosov s strankami v praksi. Nenehen razvoj informacijskih tehnologij namreč ponuja vedno bolj napredne rešitve za management podjetja in hkrati priložnosti za nove načine sodelovanja s strankami. Ker sta običajno oddelka trženja in prodaje tista, ki največ sodelujeta s strankami, je tudi zanj izrednega pomena poznavanje in razumevanje uporabnosti informacijskih tehnologij. V ta namen zato raziskujem trg teh rešitev v svetu in v Sloveniji. Prikazujem tudi vrednotenje posameznih rešitev glede na določene kriterije, kot so npr. velikost podjetja, vrsta panoge, funkcionalne karakteristike produkta, tehnične karakteristike produkta in podobno.

### 1.3. CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Cilji, ki jih želim doseči s svojim magistrskim delom, so naslednji:

- **Predstaviti koncept managementa odnosov s strankami.**

*Potreba po iskanju novih virov dohodka je osnovna zahteva za poslovno rast. Navadno to pomeni pridobivanje novih strank, vendar je v večini industrijskih panog trg že zasičen in zato lahko podjetja dosežejo najvišjo možno rast le s pomočjo že pridobljenih strank oziroma z managementom odnosov s strankami.*

- **Predstaviti vlogo naprednih tehnologij pri oblikovanju celovitega pogleda na stranko.**

*Management odnosov s strankami je koncept in način vodenja, ki povezuje nove, drugačnim potrebam strank prilagojene, trženjske aktivnosti, povezane z uporabo sodobne informacijske tehnologije. Ponuja tudi odgovor na vprašanje, kako učinkovito uporabljati shranjene podatke o strankah in v vseh življenjskih obdobjih zadovoljevati njihove spreminjajoče se potrebe ter s tem ustvarjati najvišji nivo zadovoljstva. Ustvarjanje zadovoljstva zahteva poznavanje strank, kar pomeni spremljanje strank v vseh njihovih interakcijah s podjetjem in zajemanje podatkov iz vseh virov, preko katerih*

stranke komunicirajo s podjetjem, ter njihovo združevanje v ustrezen informacijski sistem s celovitim pogledom na stranke.

- **Raziskati trg razpoložljivih CRM rešitev v svetu ter v Sloveniji in kritično primerjati razpoložljive rešitve med seboj.**

*Vsakdo na koncu pride tudi do vprašanja, katero CRM rešitev izbrati. Na trgu obstajajo različne CRM rešitve, ki nas s svojim trženje prepričujejo v nakup, seveda pa se med seboj razlikujejo po svoji kompleksnosti, ceni, tehnologiji, kakovosti ponudbe in podobnim. Posledično je torej eden izmed ciljev raziskati ponudbo različnih CRM rešitev predvsem na slovenskem trgu ter posamezne rešitve kritično primerjati med seboj.*

- **Prikazati pravilen pristop k projektu vpeljave, predvsem pa izbire ustrezne CRM rešitve na študijskem primeru.**

*Potrebno se je zavedati, da je informacijska tehnologija v konceptu managementa odnosov s strankami zgolj podpora. Če poteka uvajanje projekta za informatizacijo managementa odnosov s strankami izključno v okviru informatike, je le malo verjetno, da bo rezultat zadovoljil pričakovanja in potrebe podjetja. Še manj verjetno pa je, da bodo izkoriščene vse zmogljivosti CRM rešitve. Kljub temu pa velja opozoriti, da izbira ustrezne CRM rešitve predstavlja enega izmed pomembnih dejavnikov za doseganje zelenih rezultatov. Na študijskem primeru skušam pokazati, kako lahko konkretno podjetje uporabi metodo več kriterijskega odločanja za izbiro najustreznejše CRM rešitve glede na postavljena pričakovanja.*

## **1.4. METODA RAZISKOVANJA V MAGISTRSKEM DELU**

V magistrskem delu se poglobljam v raziskavo koncepta managementa odnosov s strankami in informacijskih rešitev za management odnosov s strankami. Teoretični del vsebuje preučevanje in analiziranje primarnih in sekundarnih virov s področja managementa odnosov s strankami, ki so objavljeni v člankih, revijah, raziskovalnih nalogah, seminarjih, Internetu in podobno. Pri obravnavi se opiram predvsem na tujo strokovno literaturo, saj je s tega področja zaenkrat še bolj malo domače literature.

Poleg tega v magistrskem delu analiziram na konkretnem podjetju izbiro najbolj ustrezne CRM rešitve. Analiza je prikazana v šestih korakih, in sicer:

- opredelitev značilnosti posameznih CRM rešitev,
- postavitev strukture ciljev,
- določitev kriterijev za ovrednotenje CRM rešitev glede na postavljene cilje,
- izločitev neustreznih ponudnikov, ki ne izpolnjujejo zahtev,
- ovrednotenje alternativnih CRM rešitev z uporabo AHP metode,
- diskusija o rezultatih in končna izbira.

Za vrednotenje različnih alternativnih rešitev uporabljam metodo za večkriterijsko odločanje. V tem primeru mislim na AHP (Analytic Hierarchy Process) metodo. Za kritično primerjavo

različnih CRM rešitev uporabljam podatke neodvisnih raziskovalni hiš in nekomercialne vire na svetovnem spletu, te pa seveda dopolnjujem še z lastnimi izkušnjami s tega področja.

## **2. MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI**

### **2.1. DEFINICIJA MANAGEMENTA ODNOSOV S STRANKAMI**

V literaturi in tudi v slovenskem poslovnem svetu se pojavlja veliko različnih opredelitev managementa odnosov s strankami, pri čemer so pogosto v ospredju informatiki ter tržniki. Informatiki prikazujejo management odnosov s strankami predvsem kot informacijsko podporo za poenotenje komunikacijskih poti, večjo učinkovitost klicnih centrov, boljše ciljanje možnih strank, boljši odziv na direktno pošto, boljše upravljanje trženjskih akcij in podobno. Po drugi strani tržniki poudarjajo pomen zadovoljstva strank, enakovredne menjave, dolgoročnosti sodelovanja in podobno. Pravzaprav pa zahteva management trženjskih odnosov spremembe na vseh področjih poslovanja in predstavlja nov možen način managementa podjetja (Hvala, 2001, str. 2).

Management odnosov s strankami torej zahteva usmerjenost podjetja oziroma vseh njegovih oddelkov na posamezno stranko. Prepoznavanje, spremljanje in zadovoljevanje potreb ter želja strank omogoča podjetju vzpostavitev in ohranjanje vzajemnega dolgoročnega odnosa, ki prinaša tako podjetju kot tudi strankam korist in zadovoljstvo. Za doseg le-tega mora podjetje prilagoditi celotno organizacijo, procese, aktivnosti in ponudbo strankam. Hvala opisuje prilagajanje kot zmožnost hitrega odzivanja na spremembe v potrebah deležnikov oziroma kot zmožnost podjetja zagotavljati strankam vse, kar zahtevajo, ob vsakem času, na želeni način in kjerkoli to želijo. Da podjetje ugotovi tovrstnim željam in potrebam svojih strank, potrebuje prave informacije. Te informacije pridobi skozi procese zbiranja, obdelave in analiziranja podatkov, kar mu omogočajo napredne informacijske tehnologije.

Podjetje lahko neprestano pridobiva podatke o svojih strankah, jih s pomočjo tehnologij pretvarja v informacije in iz njih črpa znanje, ki mu omogoča razumevanje in predvidevanje obnašanja strank, zadovoljevanje njihovih potreb in želja, razvijanje donosnejših odnosov z njimi in podobno (Profit from Effective Customer Relationship Management, 2001). S pomočjo tehnoloških orodij si torej podjetje ustvari znanje, ki mu služi za oblikovanje pravih oziroma učinkovitih odločitev pri nadaljnjem poslovanju in zanj predstavlja močno konkurenčno prednost.

Nekateri avtorji opisujejo management odnosov s strankami širše, nekateri nekoliko bolj poudarjajo trženjski vidik, spet drugi pa informacijski vidik. Za boljši vpogled v obravnavano področje navajam nekaj opredelitev managementa odnosov s strankami od različnih avtorjev:

- CRM integrira ljudi, procese in tehnologijo, da bi se tako izboljšal odnos do vseh strank. CRM je celostni pristop, ki omogoča popolno koordinacijo med vsemi funkcijami, ki operirajo s strankami (Goldenberg, 2002, str. 7).

- CRM je vpeljava k strankam usmerjene poslovne strategije, ki povzroči preoblikovanje funkcionalnih aktivnosti in zahteva spremembo poslovnih procesov, ki je podprta, ne vodena, s CRM tehnologijo (Lee, 2000, str. 1).
- CRM pomeni sodelovati s strankami na načine, katerim so stranke najbolj naklonjene, razvijati najboljše poti in načine komuniciranja ter izbrane ponudbe za določene stranke ali profile strank, oblikovati poslovni sistem in strategije za pridobivanje in zadržanje strank (CRM for Decision-Makers, 2001, str. 12).
- Management odnosov s strankami je koncept, ki povezuje vrsto na stranko usmerjenih, z informacijsko tehnologijo podprtih, aktivnosti, spremljanje strankinega obnašanja in posledično delovanje podjetja s ciljem maksimizirati dobičkonosnost pri obstoječih in novih strankah (Pavlovčič, 2000, str. 19).
- CRM je usklajevanje poslovne strategije, organizacije in kulture podjetja ter informacijske tehnologije tako, da vzajemno sodelovanje med stranko in podjetjem krepi vsakršen odnos med njima in je v obojestransko korist (Login, 2000, str. 18).
- CRM je obsežen pristop, ki koordinira prodajo, trženje, servis in ostale stične točke s strankami (Pyinna, 2001, str. 3).
- Management odnosov s strankami je poslovna strategija, usmerjena na stranke, ki dinamično integrira prodajo, trženje in skrb za stranke z namenom zagotovitve in izboljšanja dodane vrednosti podjetja in njegovih strank (Chalmeta, 2005, 1).
- Management odnosov s strankami predstavlja enormen korak napram zagotovitvi ciljev za obdržanje zvestobe posameznih strank v svetu, ki šteje okrog šest milijard ljudi (Croteau, 2001, 8).

Vse različne vidike na CRM je, mislim, da lepo povzel Kellen, ki pravi, da obstajajo trije tipi opredelitev za CRM, in sicer (Kellen, 2002, 3):

- Tehnološko usmerjene opredelitve CRM, ki izhajajo iz potreb ponudnikov, ki želijo umestiti svoje tehnološke rešitve. Te opredelitve ponavadi le deloma pokrivajo CRM, saj zagovarjajo predvsem uporabo tehnologije.
- Opredelitve življenjskega kroga strank, ki izhajajo iz potreb poslovnežev, ki želijo opredeliti nove poslovne zmožnosti, ki se usmerjajo na življenjski krog strank in ne na življenjski krog proizvodov. Življenjski krog strank se sestoji iz privabljanja, dogovarjanja, servisiranja in podpore ter stopnjevanja. V fazi privabljanja se stranke zavedo proizvodov posameznega podjetja in se začnejo za njih zanimati. V fazi dogovarjanja se stranke odločijo za pridobitev proizvodov. V fazi servisiranja in podpore stranke zahtevajo pomoč pri namestitvi, uporabi in servisiranju pridobljenih proizvodov. V fazi stopnjevanja stranke začnejo razmišljati o nakupu dodatnih proizvodov.
- Strateško usmerjene opredelitve v osnovi želijo osvoboditi izraz CRM od kakršnihkoli tehnoloških podpor in v manjši meri tudi od specifičnih tehnik managementa strank. Te opredelitve opisujejo CRM kot tehniko za uspešno tekmovanje na trgu in povečanje delniške vrednosti.

## 2.2. CILJI IN KORISTI MANAGEMENTA ODNOSOV S STRANKAMI

Podjetja uporabljajo CRM rešitve, da bi dosegla bolj poglobljeno znanje o svojih strankah in bi posledično trženjski vložki lahko bili usmerjeni k strankam, ki jih podjetje želi obdržati. CRM naj bi predstavljal za podjetje sistem, ki omogoča avtomatizacijo mnogih poslovnih procesov na poti od pridobivanja strank do lojalnosti obstoječih strank. Poleg tega naj bi ponujal analitična sredstva za obdelavo zbranih podatkov o strankah in s tem prihranitev človeških virov, povečanje prihodkov, zagotovitev stalnih, priročnih in zanesljivih komunikacij s strankami skozi različne kanale in stične točke (McAllister, 2004, str. 7).

Cilje managementa odnosov s strankami lahko v splošnem razdelimo na štiri področja (Freeman, 2003, 7), in sicer izboljšanje stičnih poslovnih procesov s strankami, izboljšanje managerskih odločitev, izboljšanje podpore za stranke in povečanje rasti ter prihodkov podjetja. Spoznavanje strank, razumevanje njihovega obnašanja ter predvidevanje njihovih namer omogoča podjetju prilagajanje in usmerjanje izdelkov oziroma storitev pravim strankam, ob pravem času in na pravi način. Taka osredotočenost celotnega podjetja na posamezno stranko z uporabo informacijskih tehnologij pripomore k hitrejšemu in bolj učinkovitemu poslovanju. Podjetja, ki poznajo svoje stranke, lahko bistveno povečajo svoje prihodke ter zmanjšajo stroške. Management odnosov s strankami torej vpliva na povečevanje prihodkov ter zmanjševanje stroškov, kar posledično privede do povečanja dobičkonosnosti podjetja. Glavni razlogi za te izboljšave so naslednji:

- **izboljšanje stičnih procesov s strankami,**  
*S tem so mišljeni prodajni, servisni in trženjski procesi. Glavne koristi so vidne v izboljšani produktivnosti, integraciji procesov, sistemov in podatkov, konsistentnosti in standardizaciji procesov in informacij ter zajemu in dostopu do podatkov. Razloga za izboljšano produktivnost sta predvsem v zmanjšanju števila ljudi, ki so potrebni za opravljanje določenih aktivnosti, ali v povečanju opravljenih aktivnosti z istim številom zaposlenih.*
- **izboljšanje managerskih odločitev,**  
*Glavni razlogi za te izboljšave so boljši zajem in dostop do informacij, merjenje poslovne storilnosti in izboljšano poročanje.*
- **izboljšanje podpore za stranke,**  
*Glavni razlogi za te izboljšave so boljši zajem in dostop do informacij, izboljšana osebna podpora in izboljšanje odziva na potrebe strank.*
- **povečanje rasti poslovanja in prihodkov.**  
*Glavni razlogi za te izboljšave so povečanje prodaje in prodajnih aktivnostih ter boljši zajem in dostop do podatkov.*

Bergeron koristi vpeljave sistema za management odnosov s strankami podaja na nekoliko drugačen način, in sicer (Bergeron, 2001, 11):

- večje zadovoljstvo strank zaradi zagotovitve boljših storitev,
- boljša poslovna skladnost, ki poslovne cilje povezuje z zadovoljstvom strank,

- povečanje števila strank in zagotovitev lojalnosti obstoječih strank na račun reorganizacije in informatizacije poslovnih procesov, ki obkrožajo življenjski cikel odnosov s strankami (prodaja, trženje, poprodajna podpora),
- izboljšanje in razširitev odnosov s strankami, kar posledično prinaša nove poslovne priložnosti,
- lažje segmentiranje strank, kar omogoča razlikovanje donosnih strank od manj donosnih strank, ter posledično priprava ustreznih poslovnih planov za posamezne segmente,
- povečanje učinkovitosti pri zagotavljanju storitev za stranke s pomočjo popolnih in enotnih informacij,
- znižanje stroškov,
- prodajne in tržne informacije o potrebah, pričakovanjih in dojemanih strank v realnem času.

Reynolds pa med najpomembnejšimi koristmi managementa odnosov s strankami izpostavlja privabljanje boljših strank ter zadržanje dobrih oziroma donosnih strank. Med ključne cilje pa uvršča oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov z izbranimi strankami, približevanje strankam na vsakem koraku ter maksimiranje deleža podjetja v celotnih izdatkih posamezne stranke. Med najpogostejše omenjenimi cilji managementa odnosov s strankami je oblikovanje dolgoročnih in donosnih odnosov s strankami (Reynolds, 2000, 130).

Kot cilji managementa odnosov s strankami pa se pojavljajo še povečanje zadovoljstva strank, zmanjšanje operativnih stroškov interakcij s strankami, pospeševanje prodaje in pripravljane učinkovitih trženjskih aktivnosti ter izboljšanje učinkovitosti celotnega podjetja (Bulusu, 2002).

## **2.3. UMESTITEV IN VLOGA SISTEMA ZA MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI**

CRM rešitve so najpogostejše namenjene informatizaciji čelnih procesov, s katerimi podjetje podpira stike s strankami. Najpogostejše torej pokrivajo funkcijska področja kot so trženje, prodaja in poprodajna podpora strank. V povezavi z zalednimi sistemi pa ponujajo podjetju celovito informacijsko rešitev za obvladovanje strank, s katerimi podjetje posluje oziroma si želi poslovati. CRM rešitve so primarno usmerjene na avtomatizacijo treh področij (Isaksson, 2005, str. 6):

- poslovni operativni procesi (operativni CRM), kot so management naročil, poprodajne storitve, trženje in servis,
- poslovni nadzorni procesi (analitični CRM), kot so podatkovno skladiščenje, poslovno poročanje in rudarjenje,
- komunikacije in koordiniranje procesov (sodelovalni CRM), kot so glasovna pošta, elektronska pošta, Internet, portali in podobno.

CRM rešitve torej povezujejo čelne in zaledne (npr. logistika, finance, proizvodnja, človeški viri) funkcije s tako imenovanimi točkami stikov s strankami. Točke stikov s strankami so lahko Internet, elektronska pošta, faks, klicni centri, kioski, ATM, obveščanje, elektronske trgovine in podobno (Chen, 2003, str. 674). Prepletenost CRM rešitev z ERP rešitvami je jasno ponazorjena tudi na sliki 1.

Slika 1: Glavna področja, ki jih pokrivajo CRM rešitve



Vir: Roche, 2000, str. 23.

Glavni namen managementa odnosov s strankami je zagotovitev poenotenega in celovitega pogleda na stranko, tako da so vsi stiki stranke s podjetjem lahko koordinirani. To pomeni, da ne glede na to, ali stranka kontaktira s prodajalcem, s klicnim centrom, preko portala ali na kakšen drug način, morajo biti vsi podatki zbrani, shranjeni in vodeni na tak način, da se v podjetju ustvari celovita slika odnosov in da stranki ni treba razlagati istih stvari različnim osebam večkrat oziroma ne dobijo istih informacij iz podjetja po različnih kanalih. To pa seveda zahteva sodelovanje med mnogimi funkcijami, ki nastopajo v podjetju (McAllister, 2004, str. 11).

Na področju trženja je vloga CRM sistemov vidna predvsem na naslednjih področjih:

- podpora pri vodenju trženjskih akcij,
- podpora pri avtomatizaciji določenih nalog,
- managiranje odzivov strank,
- kvalificiranje potencialnih strank,
- priprava logistike,
- avtomatizirano odgovarjanje na prejeta elektronska sporočila,
- avtomatiziranje časovnih odzivov na zahteve, kot na primer informacije o produktih.

Na področju prodaje je vloga CRM sistemov vidna predvsem na naslednjih področjih:

- pospeševanje navzkrižne prodaje in vertikalne prodaje,
- lažje preverjanje statusov naročil,
- lažje preverjanje razpoložljivih zalog,
- management, sinhronizacija in koordinacija vseh interakcij s strankami skozi različne komunikacijske kanale (Internet, telefon, faks, elektronska pošta).

Na področju podpore strank in zaračunavanja storitev je vloga CRM sistemov vidna predvsem na naslednjih področjih:

- izboljšanje zanesljivosti in učinkovitosti podpornih aplikacij,
- avtomatiziranje in integriranje informacij o strankah,
- obvladovanje kontaktov, aktivnosti in podobno,
- podpora komunikacij v realnem času, kot je dopisovanje in telefonski pogovori,
- usmerjanje elektronskih sporočil in sledenje mrežnim poizvedbam prodajnih agentov in pritožb strank,
- takojšnje in elektronsko zaračunavanje skupaj z možnostjo plačevanja v realnem času in preverjanje kredibilnosti.

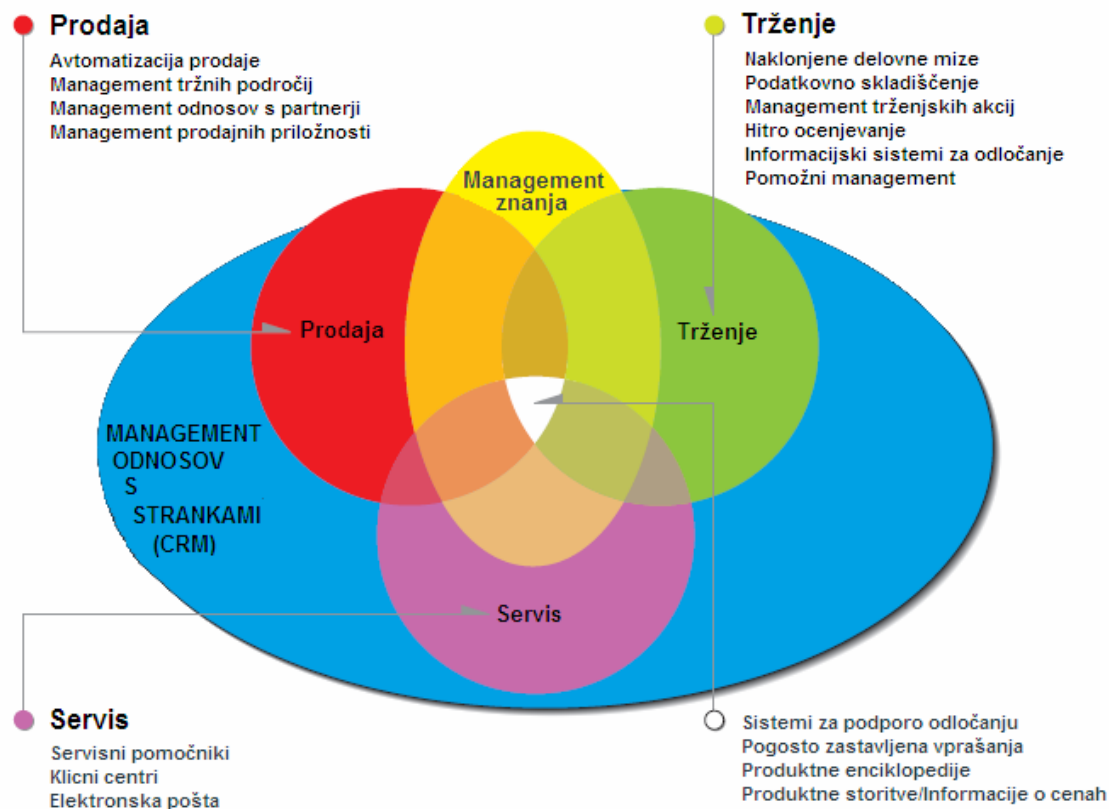
Na področju nadzora baze lastnih strank je vloga CRM sistemov vidna predvsem na naslednjih področjih:

- učinkovito segmentiranje strank s pomočjo grafičnih orodij z namenom spremljanja zgodovine strank/transakcij,
- zagotavljanje izčrpnega in integriranega pogleda o strankah,
- pomoč pri identificiranju najpomembnejših strank,
- pomoč pri predvidevanju obnašanja strank v prihodnosti,
- pomoč pri odkrivanju strank z visokimi vzdrževalnimi stroški, nizkimi maržami in podobno.

Na sliki 2 so prikazane nekatere najpomembnejše funkcije celovitega sistema za management odnosov s strankami.



Slika 2: Funkcije celovitega sistema za management odnosov s strankami.



Vir: Hewson Consulting Group, 2001.

Pravilno postavljen CRM sistem naj bi podpiral spremljanje življenjskega cikla stranke in zagotovil podjetju tako imenovani 360° pogled na stranko. Skozi tak sistem lahko podjetje pride do informacij, kot so najpomembnejše stranke, trženjske niše, naraščajoči trgi, najbolj donosni proizvodi in podobno. Vse naštetu počne podjetje z namenom pridobiti tržni delež, povečati prihodke in izboljšati konkurenčno prednost (McAllister, 2004, str. 11-12).

### 3. UVAJANJE KONCEPTA ZA MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI

Da bi dosegla koristi in uporabo CRM sistema, bi morala podjetja obravnavati management odnosov s strankami kot procesni cikel, ki vsebuje različne dejavnike, kot so odkrivanje znanja, tržno planiranje, stiki s strankami, analiziranje in čiščenje. Ideja procesnega cikla je v tem, da se ti različni dejavniki združijo (Swift, 2001, str. 39).

Odkrivanje znanja pomeni analiziranje informacij o strankah ter zaznavanje tržnih priložnosti in investicijskih strategij, osnovanih na analiziranih informacijah. Tržno planiranje pomeni

opredeljevanje ponudb strank, logističnih kanalov, sestankov in nerešenih zadev ter razvoj strateških planov komunikacije. Stiki s strankami vsebujejo vse povezave s strankami, ki naj bi bile vzdrževane kot rezultat informacij, pridobljenih iz odkrivanja znanja in tržnega planiranja. Analiziranje in čiščenje sta procesa ponavljajočega učenja in pomenita zajemanje in analiziranje podatkov, ki so bili zbrani med stiki s strankami (Swift, 2001, str. 41).

Vsi ti dejavniki so dobro poznani in so uporabljani v poslovnem svetu že mnogo let. Novost v ideji je to, da naj se ti dejavniki ne bi obravnavali kot ločeni procesi, ampak kot kombinacija procesnega cikla. S povezavo dejavnikov med seboj lahko podjetja svoj CRM sistem obdržijo v koraku s časom in stalnem razvoju skozi osnovne akcije in ponavljajoče učenje.

### **3.1. DEJAVNIKI UVAJANJA MANAGEMENTA ODNOSOV S STRANKAMI V PODJETJE**

Vsak projekt vpeljave CRM sistema naj bi bil obravnavan kot poslovni primer. V ozir je treba vzeti naslednje dejavnike (Hewson Consulting Group, 2001):

- podjetje naj bi se primarno usmerilo na stranke in ne na proizvode,
- sprejeti je potrebno spremembe v procesih, sistemih in kulturi podjetja,
- zaobjeti je potrebno tako čelne funkcije kot tudi zaledne funkcije podjetja,
- računati je potrebno na razvoj novih proizvodov,
- zaobjeti je potrebno vse kanale in medije od Interneta do prodaje na terenu,
- zaobjeti je potrebno vse prodajne partnerje, tako nad kot pod dobavno verigo.

Pogosto slišimo, da management odnosov s strankami zahteva sistem, ki zagotavlja en pogled na stranke skozi vse stične točke in kanale. Vendar pa to ni nujno res. Niso namreč vse stranke enake in obstaja več različnih načinov za pridobitev, ohranjanje in povečevanje strank.

Prvi kritičen korak v managementu odnosov s strankami je razvoj modelov, ki opisujejo, kako naj bi podjetje najbolje ravnalo z različnimi tipi odnosov s strankami. Naslednji korak pa je pridobitev ustrezne CRM rešitve, ki pretvori te modele v prakso.

Na težavnost projekta vpeljave sistema za management odnosov s strankami vpliva dvanajst dejavnikov (Hewson Consulting Group, 2001):

- **število zaposlenih,**  
*Stroški rešitve znašajo ponavadi do 42% projekta. Stroški zaposlenega pa varirajo tudi za 10-kratnik glede na število zaposlenih in širino vključene funkcionalnosti.*
- **število vključenih geografskih lokacij,**  
*To število vpliva na število komunikacij med posameznimi lokacijami, ko je enkrat sistem operativen, ter na stroške vodenja projekta. Mednarodni projekti, ki zahtevajo enega CRM dobavitelja, so ponavadi dražji in bolj tvegani.*

- **število različnih zahtevanih funkcij na področjih prodaje, trženja, servisa, podpore strank, razvoja proizvodov, vodenja partnerjev in podobno,**  
*Posledično to število lahko zoži nabor potencialnih ponudnikov integriranih CRM rešitev ali pa privede do tega, da integriramo med seboj različne sisteme. Visoko integrirane CRM rešitve so ponavadi dražje.*
- **stopnja, do katere morajo biti procesi znotraj izbranih funkcij na novo opredeljeni,**  
*Vedno znova se kaže, da morajo biti procesi pogosto na novo definirani. CRM rešitve brez prenove procesov ponavadi ne prinesejo rezultatov. Sistemi morajo biti prenovljeni istočasno s procesi, pri čemer naj bi novi sistemi omogočili funkcioniranje novo postavljenih procesov.*
- **stopnja nastavitve sistema,**  
*Pri velikih projekti znašajo stroški nastavitve sistema ponavadi najmanj 28% stroškov vzpostavitve sistema.*
- **stopnja integracije z zalednimi sistemi,**  
*Integracija sistemov lahko tudi podvoji stroške projekta ter podaljša čas vpeljave za 6 do 12 mesecev.*
- **potreba po velikem zalednem podatkovnem skladišču, ki temelji na starih sistemih,**  
*Vzdrževalno osebje lahko dramatično poveča stroške lastništva informacijskih sistemov v nekem podjetju.*
- **nakup nove strojne opreme,**  
*V primeru, da moramo kupiti novo strojno opremo za potrebe klicnih centrov, mobilnih dostopov in podobno, se lahko skupni stroški projekta zelo povečajo.*
- **nakup pisarniških orodij in komunikacijske infrastrukture,**  
*V primeru, da še nimamo kupljenih pisarniških orodij in postavljene komunikacijske infrastrukture, moramo računati na občutne stroške tudi na tem segmentu.*
- **spremembe procesov, ki se že izvajajo,**  
*V primeru, da imamo določene spremembe že v teku, je potrebno paziti, da bodo vpeljane v skladu z novimi postopki dela.*
- **razpoložljivost dobrih internih virov,**  
*Zelo dobrodošlo je, če znanje za ponovno definiranje procesov in podporo elektronskega trženja ter ostalo tehnično znanje že obstaja v podjetju.*
- **kakovost in dostopnost obstoječih podatkov.**  
*Čeprav obstajajo mehanizmi za čiščenje in ugotavljanje podvojenih podatkov, je kakovost že obstoječih podatkov vedno dobrodošla. Stroški čiščenja pri večjih projektih ponavadi namreč niso zanemarljivi.*

### **3.2. KORAKI UVAJANJA REŠITEV ZA MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI**

Temna stran vpeljave CRM rešitev je, da podjetja, ki se zavedajo, da morajo vzpostaviti svojo prodajno mrežo na enem CRM sistemu, pogosto ne poznajo najboljših korakov za uvedbo takšne rešitve. Posledično je neuspešnih od 50 do 70% projektov prve vpeljave CRM rešitev. Razlogi za neuspeh so predvsem (Bormolini, 2003, str. 2):

- neustrezna izbira ponudnikov,
- pomanjkanje predanosti projektu v podjetju,
- postavitev nejasnih ciljev,
- neuspešna komunikacija o prednostih vpeljave CRM sistema do uporabnikov.

Glede na to, da so CRM projekti tako časovno potratni kot tudi potencialno dragi, je zelo pomemben pravilen pristop pri njihovem uvajanju, ki je opisan v nadaljevanju.

#### **3.2.1. METODOLOGIJA UVAJANJA MANAGEMENTA ODNOSOV S STRANKAMI**

Celotna metodologija uvajanja managementa odnosov s strankami se začne z vizijo in strategijo, ki jima ponavadi sledi prenova procesov ter na koncu tudi izbira in uvedba ustrezne rešitve za management odnosov s strankami. V tem poglavju sem povzel metodologijo, ki jo navaja Chalmeta.

Management odnosov s strankami je poslovna strategija, usmerjena na stranke, ki dinamično povezuje prodajo, trženje in skrb za stranke z namenom zagotovitve in izboljšanja dodane vrednosti podjetja in njegovih strank. Strategija usmerjenosti na stranke posledično vodi do velikih potreb po CRM rešitvah, vendar pa je kljub zanimanju podjetij za tovrstne managerske modele veliko CRM projektov neuspešnih. Eden glavnih razlogov za neuspehe je, da uporabljene metodologije za pristop k CRM projektom niso primerne. Te metodologije namreč strateških in tehnoloških vidikov managementa odnosov s strankami ne integrirajo in dopolnjujejo zadovoljivo (Chalmeta, 2005, 1).

CRM kot poslovna strategija uvaja potrebo po tem, da zadovoljstvo stranke postane temeljni cilj podjetja. Za to pa je potrebno vzpostaviti pristne, dolgoročne ter zaupljive odnose s strankami, ki niso omejeni zgolj na komercialne in finančne izmenjave. Samo na tak način je mogoče doseči zvestobo strank, ki je odporna na ponudbo konkurence.

CRM kot tehnologija pa ponuja možnost za izboljšanje ter poenostavitev odnosov podjetja s strankami, saj lahko služi kot celoviti kanal za komuniciranje s strankami. Posledično pa mora podjetje pregledati svoje procese, ki se potencialno lahko izboljšajo z uporabo CRM rešitev.

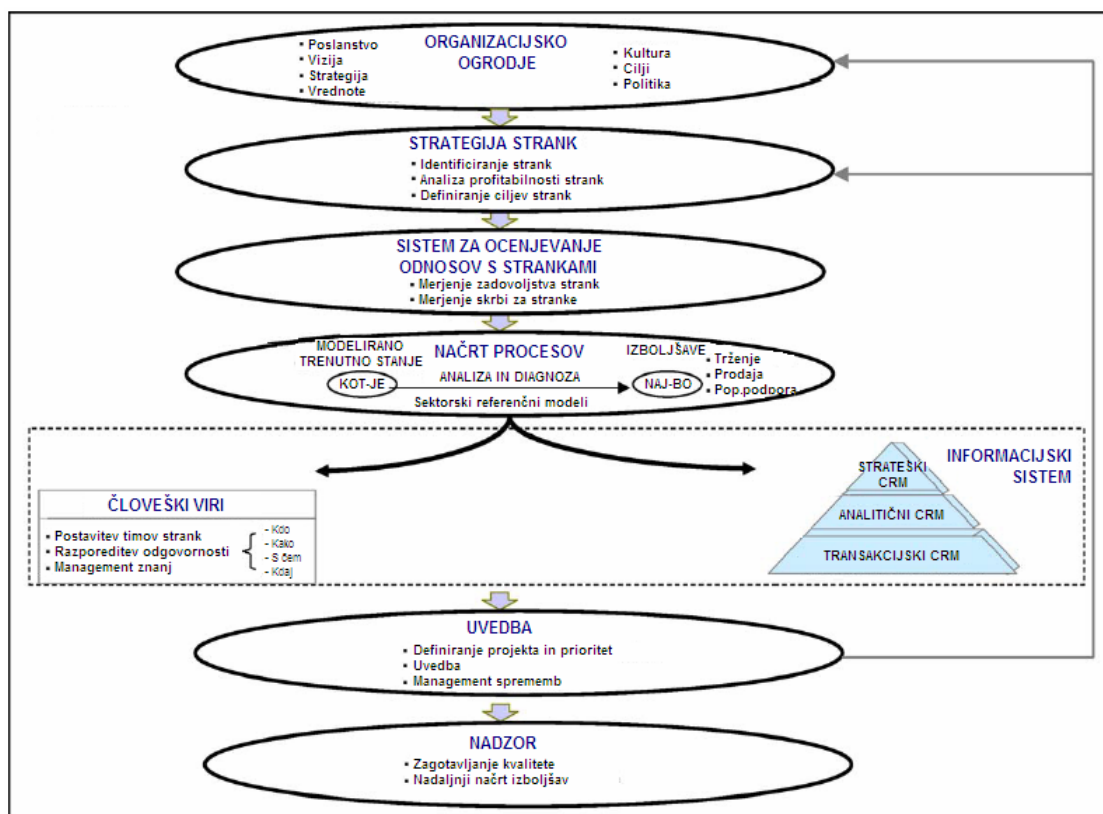
Da bi rešili problem pomanjkanja povezave obeh omenjenih vidikov, so v okviru IRIS Group, ki deluje na univerzi Jaume I v Španiji, delali na projektu "CRM-Iris methodology". Cilj je bil razviti formalno metodologijo za vodenje procesa razvoja in uvedbe CRM rešitev. Metodologija, ki so jo razvili v okviru projekta, obravnava različne vidike, kot so definiranje strategije strank, prenova poslovnih procesov, usmerjenih na stranke, management človeških virov, CRM rešitve ter management sprememb in stalnega izboljševanja.

Predlagana metodologija sestoji iz naslednjih korakov:

- projektni management in zahteve,
- opredelitev organizacijskega ogrodja podjetja,
- opredelitev strategije strank,
- oblikovanje ocenjevalnega sistema odnosov s strankami,
- načrt procesov,
- človeški viri podjetja in management,
- izgradnja informacijskega sistema,
- uvedba,
- nadzor.

Aktivnosti, na katere je po tej metodologiji razdeljen CRM projekt, niso neodvisne med seboj in se ne izvajajo zaporedno. Odnosi med posameznimi aktivnostmi so prikazani na sliki 3.

Slika 3: Metodologija CRM-Iris.



Vir: Chalmeta, 2005, str. 4.

Aktivnosti, iz katerih sestoji metodologija CRM-Iris, so podrobneje opisane v nadaljevanju.

### **3.2.1.1. Projektni management in zahteve**

Osem velikih tehničnih aktivnosti CRM-Iris metodologije mora biti vodenih in nadzorovanih podobno kot inženirski projekt. Zaradi tega mora biti CRM projekt v nasprotju z rutinskimi aktivnostmi in nalogami obravnavan kot sklop aktivnosti, za katere je potrebno rezervirati posebne vire. Od teh aktivnosti pa se pričakuje, da v določenem času prinesejo določene rezultate. Za doseg tega mora biti projektni management podprt z orodji in metodologijami, ki se uporabljajo v inženirskih projektih. Na ta način si lahko pomaga pri formuliranju, ocenjevanju, vodenju in nadzorovanju posameznih korakov.

Za uspeh je nujno zadostiti naslednjim osnovnim zahtevam:

- Pred začetkom projekta: Povečanje zavedanja v vodstvu podjetja, definiranje ciljev in vizije o želenih rezultatih, postavitve komisije, uradna postavitve koordinatorja, razvoj in potrditev projektnega načrta in notranja razglasitev projekta.
- Med izvajanjem projekta: Nadzorovanje porabe časa ter zamikov, preprečevanje odpora do sprememb, motiviranje ljudi, merjenje stopnje participacije in ocenjevanje rezultatov.

### **3.2.1.2. Organizacijsko ogrodje**

Začetni korak v CRM projektu je vedno analiza ciljev podjetja (poslanstvo, vizija in strategija) ter njegove kulture (politika in vrednote). Dejstvo, da podjetje že posluje in dosega zadovoljive finančne rezultate, še ne pomeni, da je učinkovito in ima cilje in odgovornosti ustrezno definirane. Zaradi tega je nujno pred začetkom CRM projekta razumeti in izpostaviti strategijo podjetja, poznati sedanje stanje podjetja ter vedeti, kaj želimo doseči ter kam dejansko gremo. Prav tako je potrebno analizirati kulturo podjetja, stopnjo organiziranosti ter notranje kontrole.

Med razvojem CRM-Iris metodologije so bile razvite s pomočjo tradicionalnih pristopov primerne šablone za identificiranje vizije, poslanstva, strategije in ciljev podjetja.

### **3.2.1.3. Strategija strank**

Postavitev učinkovitega sistema za management odnosov s strankami zahteva radikalne spremembe v obnašanju podjetja ter definiranje prave CRM strategije. Posledično mora podjetje:

- Identificirati stranke: Definirati je potrebno nabor strank in nato vzeti v ozir samo stranke, na katere je možno vplivati.

- Analizirati donosnost strank: To pomeni obdelavo vsake stranke posebej. Takšna analiza zajema naslednje naloge:
  - *Segmentiranje tipov strank v različne skupine po nekem lahko dostopnem kriteriju (npr. prihodki).*
  - *Dodelitev stroškov posameznim skupinam s pomočjo stroškovnega modela, osnovanega na strankah, ki zajema vse stroškovne dejavnike, ki so značilni za management odnosov s strankami.*
  - *Analiziranje pomembnosti strank, njihovih prihodkov, dobičkov in skupne donosnosti strank po posameznih skupinah in posamičnih strankah.*
- Definirati cilje strank: To zajema pripravo prihodkovnih in stroškovnih simulacij za posamične stranke. Namen je odkriti prihodnjo donosnost podjetja ter definirati cilje za stranke po skupinah in posamičnih strankah, in sicer na kratki, srednji in dolgi rok.

#### **3.2.1.4. Sistem za ocenjevanje odnosov s strankami**

Zadovoljstvo stranke je nujno za povečanje konkurenčnosti podjetja in doseganje ciljev strank. Zato je potrebno identificirati potrebe strank in njihova pričakovanja ter seveda tudi zagotoviti, da so ta dosežena. To pa zahteva postavitev merilnega sistema ter določitev metod za pridobivanje in uporabo informacij, pridobljenih od strank, ter notranjih informacij.

Pri zasnovi sistema pokazateljev za merjenje managementa odnosov s strankami moramo upoštevati naslednje:

- Definiranje ustreznih merilnih kriterijev.
- Preprečevanje napak pri identificiranju pravih dimenzij za ocenjevanje. Ocenjevale morajo biti vrednosti, ki so resnično pomembne za stranke in ne vrednosti, za katere podjetje misli, da so pomembne.
- Primerno uteženje dimenzij.
- Primerjava z vodilnimi konkurenti. Kakovost je relativna, pomembno pa je, kako dobro gre podjetju v primerjavi s konkurenco.

#### **3.2.1.5. Načrt procesov**

Ko so enkrat definirani organizacijski okviri, strategije strank in sistem ocenjevanja zadovoljstva strank, je nadaljevanje podobno kot pri projektu prenove. Na vrsti je prenova poslovnih procesov, ki so usmerjeni na stranke (trženje, prodaja, poprodajna podpora). Namen je doseči cilje, ki smo jih predhodno definirali, ter izboljšati zadovoljstvo strank in njihovo lojalnost.

Pomembno je izpostaviti, da cilj ni informatizirati obstoječe postopke dela s strankami, ampak izkoristiti možnosti, ki jih prinašajo nove informacijske rešitve pri prenovi in izboljšanju procesov, ki se tičejo strank.

Za postavitev novega načrta procesov je nujno:

- analizirati obstoječe stanje (KOT-JE) s pomočjo vprašalnikov in intervjujev zaposlenih,
- oblikovati želene CRM procese v prihodnosti (NAJ-BO), pri čemer morajo ti biti seveda realno dosegljivi.

### **3.2.1.6. Človeški viri podjetja in management**

Zaposleni v podjetju predstavljajo pomemben dejavnik v CRM projektu, zato ne smejo biti zanemarjeni. Pomembno je, da zaposleni vedo za projekt in razrešijo svoje strahove, skrbi in dvome pred zaključkom projekta. Uvideti morajo pomembnost managementa odnosov s strankami in biti šolani v smeri nove filozofije odnosov do strank. Tako kot zahteva CRM projekt spremembo podjetniške kulture, zahteva tudi prestrukturiranje opravil znotraj podjetja.

### **3.2.1.7. Informacijski sistem**

Da bi dosegli resnično uvedbo CRM strategije, je pomembno imeti ustrezno rešitev za avtomatiziranje in izboljšanje poslovnih procesov, ki se tičejo managementa odnosov s strankami. Vse opravljene aktivnosti s strankami morajo biti shranjene v bazi aktivnosti. Takšna zgodovina potem omogoča zaposlenim podjetja v vsakem trenutku dostop do potrebnih informacij o strankah.

Avtomatizirana CRM rešitev je zato nujna za vzdrževanje ažurnih informacij o strankah, vključujoč preference, nakupe, zahteve, pritožbe, povpraševanja in neposredne ter posredne stike strank s podjetjem.

Informacijska rešitev za management odnosov s strankami kombinira pridobivanje informacij o strankah z rešitvami za ravnanje s temi informacijami ter pretvorbo informacij v poslovno znanje. Ključ pri oblikovanju CRM rešitve je v inteligentni integraciji tehnoloških in funkcionalnih komponent, kar omogoča povezavo med čelnimi in zalednimi sistemi.

V okviru CRM-Iris projekta so razvili tudi model o tem, kako naj bi izgledal CRM sistem. Izpostavili so štiri glavna področja:

- Operativni (transakcijski) CRM: Ta del zajema trženje, prodajo in poprodajno podporo.
- Analitični CRM: Ta del se nanaša na integracijo in procesiranje pridobljenih informacij, ki so koristne za analizo odnosov s strankami in izboljšav.
- Strateški CRM: Ta del je namenjen za ocenjevanje donosnosti strank in definiranje kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih ciljev strank. Posledično lahko podjetje segmentira svoje stranke v različne skupine, analizira pomembnost strank glede na stroškovno orientirane modele, izračunava prihodke, dobičke in donosnost strank, ocenjuje stroškovno učinkovitost investicij v trženje in prodajo, simulira premike strank in podobno.



- E-CRM: Ta del omogoča dostop do informacij o strankah v realnem času preko internetnih storitev. Take poslovne portale lahko koristijo tako zaposleni v podjetju kot tudi same stranke.

Vidimo torej lahko, da ne gre zgolj za preproste komercialne spletne strani, ampak rešitve, katere združujejo komunikacije, varnost, portalne storitve in integracijo z zalednimi sistemi, in sicer z namenom objave, vodenja in generiranja vseh informacij, povezanih s strankami.

#### **3.2.1.8. Uvedba**

Naslednji korak v CRM-Iris metodologiji sestoji iz uvedbe in kontrole prehoda iz starega sistema (KOT-JE) na nov sistem (NAJ-BO). Uvedba ponavadi zahteva spremembe v obnašanju tako managementa kot zaposlenih, definiranje novih delovnih vlog in preoblikovanje organizacijske strukture. Na koncu naj bi imeli vsi v podjetju dodeljene vloge in naj bi vedeli, kaj so njihove naloge in kako jih opraviti.

Ustrezen management sprememb je nujen. Pogosto se namreč zgodi, da managerji v podjetju jasno vedo, da so spremembe potrebne, vendar pa jim ne uspe tega zagotoviti, ker je veliko naporov in časa vloženega v načrtovanje, premalo pa potem v samo izvedbo. Za uspešno uvajanje sprememb je pomembno:

- razvitje in aktualizacija komunikacijskega načrta, ki zajema celotno vizijo projekta,
- kreiranje delovnih timov, ki prevzamejo odgovornost za vpeljavo sprememb,
- izgradnja sistema za stalne izboljšave, ki omogoča prihodnje uvedbe projektov izboljšav ter prilagajanja podjetja na spremembe v okolju.

#### **3.2.1.9. Nadzor**

Med uvedbo projekta je nujno potrebno spremljati doseganje pokazateljev, ki so bili definirani v začetni fazi projekta. Če prihaja do odstopanj, je potrebno sprožiti ustrezne akcije. Za nadzorovanje je dobro uporabiti kakšno orodje za nadzor. Poleg tega je potrebno postaviti tudi metodo za zagotavljanje kakovosti, da lahko preverjamo učinkovitost vpeljave želenih sprememb.

### **3.2.2. PROCES IZBIRE REŠITVE**

V prejšnjem poglavju sem na kratko povzel celotno metodologijo uvajanja projekta za management odnosov s strankami, ki se začne z vizijo in strategijo, sledi pa ponavadi prenova procesov ter na koncu tudi izbira in uvedba ustrezne rešitve za management odnosov s strankami. V tem poglavju pa bolj poglobljeno obravnavam proces izbire CRM rešitve. Predstavljam deset dejavnikov, ki bi jih bilo potrebno upoštevati pri izbiri CRM rešitve (Bormolini, 2003, str. 3-5).

### **3.2.2.1. Definiranje jasnih ciljev in orodij za nadzor ciljev**

Mnogo podjetij ne uspe formalno postaviti jasnih osnovnih ciljev, ki jih želijo doseči z vpeljavo CRM rešitev. S tem je onemogočeno merjenje uspešnosti takšnega projekta.

Ko so glavni cilji razumljeni, morajo podjetja definirati podrobne cilje za vsak tip sistemskih uporabnikov (notranja prodaja, terenska prodaja, podporni center, servis, trženje in podobno), tako da vsak natančno ve, kaj se pričakuje od njega in kakšne rezultate bo uspešna uvedba sistema prinesla podjetju.

### **3.2.2.2. Postavitev realnih pričakovanj**

Pri izbiri CRM rešitve se je potrebno zavedati, da tehnologija ne bo rešila vseh problemov. Podjetja morajo zato postaviti realne cilje in morajo biti pripravljena na metodološko delo za doseg teh ciljev.

Dejavniki, kot so stopnja tehnične strokovnosti zaposlenih, učinkovitost obstoječih sistemov in procesov, predanost managementa in podobno, vplivajo tako na čas vpeljave kot na stopnjo uspešnosti projekta. Podjetje mora biti potrpežljivo z rezultati, ker se ti skoraj vedno pokažejo kasneje, kot podjetje pričakuje.

### **3.2.2.3. Spodbujanje podpore uporabnikov v procesu izbire ustrezne CRM rešitve**

Da bi bil CRM projekt uspešen, morajo vsi uporabniki iskreno verjeti v CRM rešitev in njene koristi. Vsi cilji vodstva namreč niso vedno enaki ciljem uporabnikov. Vodstvo si želi dobiti predvsem orodje za podporo poročanja in sledenja, medtem ko si ostali zaposleni želijo predvsem orodje, ki jim bo olajšalo delo. Zato morajo biti tudi končni uporabniki vključeni v proces izbire.

Medtem ko bo vodstvo želelo dobiti uporabna poročila, bodo uporabniki tisti, ki bodo odgovorni za vnos in vzdrževanje informacij, ki bodo služile kot osnova. Uporabniki, ki so vključeni v proces izbire rešitve, so ponavadi bolj predani projektu in se bolj potrudijo za njegov uspeh.

### **3.2.2.4. Zagotovitev udeležbe ključnih ljudi v procesu izbire in procesu uvedbe sistema**

Managerji pričakujejo, da bodo imeli koristi od vpeljave CRM sistema v mnogih pogledih, toda pogosto niso pripravljeni sodelovati v procesu izbire ter procesu uvedbe sistema. Te naloge raje delegirajo svojim podrejenim. Vendar pa je udeležba managerjev v teh procesih nujna, saj uporabniki ne bodo dali vsega od sebe za uspeh projekta, če nimajo občutka, da so managerji projektu popolnoma predani.

### **3.2.2.5. Prikaz otipljivih koristi CRM sistema vsem uporabnikom pri njihovih vsakdanjih nalogah in odgovornostih**

Pogost problem pri CRM sistemih je, da imajo uporabniki napačen vtis, da se CRM sistem vpeljuje zato, da bo vodstvo lažje nadzorovalo delo svojih podrejenih. CRM sistemi naj bi olajšali delo uporabnikov in naj bi predvsem povečali učinkovitost dela zaposlenih. To mora biti podano zgodaj v procesu vpeljave CRM sistema in stalno ponavljano. Uporabniki lahko namreč izvajajo različne naloge, ki jih delajo v različnih sistemih, bolj učinkovito v enem sistemu. Prav tako morajo biti prepričani, da bo deljenje pomembnega znanja in informacij o strankah med prodajno ekipo pomagalo pri povečanju učinkovitosti njihovega dela in dela njihovih sodelavcev. Nekateri uporabniki bodo sami po sebi videli koristi CRM sistema in si želeli izkoristiti njegove funkcionalnosti. Mnoge pa bo seveda potrebno spodbuditi, da spremenijo stare načine dela. Ponudnik CRM sistema naj bi igral pomembno vlogo pri privajanju uporabnikov na nove načine dela. Vodstvo pa mora poskrbeti za ustrezno klimo v podjetju.

### **3.2.2.6. Zagotovitev, da so gonilna sila procesa izbire CRM rešitve poslovne enote in ne oddelek informatike**

V mnogih podjetjih gledajo na izbiro CRM rešitve kot izključno tehnološki podvig. Zaradi tega je znotraj določenih vertikalnih trgov (npr. telekomunikacije, finančne storitve) vključenost informatike v proces izbire in vpeljave CRM rešitve večja kot v drugih (npr. maloprodaja).

Vendar pa je CRM rešitev predvsem poslovna rešitev, zato mora biti sponzorirana s strani poslovnih enot, ki bodo to rešitev uporabljale dnevno. Podpora informatike pri tem je seveda pomembna, vendar mora nastopiti šele potem, ko poslovne enote končajo z oceno svojih potreb in osnovno analizo razpoložljivih rešitev. Šele nato bi morala informatika natančno potrditi tehnične zmožljivosti in pomanjkljivosti CRM rešitev, ki so bile predhodno ocenjene s strani poslovnih enot.

### **3.2.2.7. Izbira ponudnikov**

Določena podjetja izberejo CRM rešitve, ne da bi sploh analizirala ponudnike, ki zastopajo te rešitve. To seveda ni pravilno, saj so zmožnosti in izkušnje ponudnikov zelo pomembne. Po drugi strani pa nekatera podjetja leta in leta definirajo procese, potrebe in revidirajo različne ponudnike in na koncu ne uspejo. Čas, porabljen za analizo CRM rešitev, ni nujno merilo za uspešnost.

Dva ključna dejavnika, ki morata biti upoštevana v procesu izbire ponudnikov, sta:

- uspešne izkušnje ponudnika v panogi, v kateri posluje podjetje,
- široka podpora ponudnika v času uvedbe sistema in po vpeljavi sistema.

Veliko ponudnikov prodaja splošne CRM rešitve, ki so namenjene različnim panogam in imajo zelo različne stopnje uspešnosti znotraj teh panog. Ker je nek ponudnik na primer uspešno vpeljal CRM sistem v avtomobilski industriji, še en pomeni, da ga bo lahko uspešno vpeljal tudi v na primer telekomunikacijski panogi, in obratno. Znanje ponudnika CRM rešitve o procesih iz panoge, v kateri posluje podjetje, je zelo pomembno za uspešnost CRM projekta.

Izbira sistema, ki ima ustrezno rešitev za panogo, v kateri posluje podjetje, zelo zmanjša stroške in čas vpeljave zaradi potrebnih prilagoditev sistema, tak sistem pa je v končni fazi ponavadi tudi prijaznejši do uporabnikov. Potrebno je torej vztrajati, da ponudniki predložijo ustrezna priporočila, in navedena priporočila tudi preveriti. Uspešna uvedba CRM rešitve v določeni panogi je ključnega pomena tudi za ponudnika CRM rešitve, da bo tudi v prihodnosti uspel prodajati svoje rešitve na tem področju.

V prvih fazah uspešne uvedbe je zelo pomembno usklajevanje s ponudnikom glede same strategije uvedbe sistema. Proces uvedbe zahteva raznovrstne povezave, ki vključujejo strateško planiranje, načrtovanje poslovnih procesov, tehnične opredelitve, vnos podatkov, podporo in strokovne storitve. Tak nivo kompleksnosti zahteva od ponudnika zagotovitev ustrezne podpore skozi celoten proces uvedbe sistema. Prav tako je pomembno, da je ponudnik zmožen zagotoviti ustrezno tehnično podporo in stalno ustrezno izobraževanje, ko je začetna uvedba sistema končana. Preverjanje priporočil pa nam lahko najboljše pomaga pri izbiri pravega ponudnika CRM rešitve.

#### **3.2.2.8. Postavitev časovnega okvira za izbiro CRM ponudnika**

Za mnoga podjetja vpeljava CRM sistema ni velika prioriteta. Vedno obstaja polno drugih kritičnih zadev, ki jih je potrebno postoriti. To velja zlasti v primeru, če podjetje še nima postavljenega nobenega CRM sistema ali če ne razume najboljše stroškov in koristi, ki so povezani z managementom odnosov s strankami. Marsikatera podjetja, ki razmišljajo o vpeljavi CRM sistema, so ponavadi prepričana, da bo vpeljava takega sistema imela pozitivne učinke.

Podjetja, ki se resno odločijo za vpeljavo CRM sistema, morajo postaviti časovne okvire in postopke za sprejetje odločitev. Največja napaka, ki jo lahko podjetje stori, je, da se zaveda, da je sprememba potrebna, vendar ne ukrepa.

### **3.2.2.9. Izbira sistema, ki osnovne zahteve pokriva že sedaj, ostale želene zahteve pa vsaj v prihodnosti**

Sistemi, ki imajo preširok spekter funkcionalnosti ali pomanjkljivo panožno prilagojenost, vsebujejo potencialno nevarnost, da ne bodo uporabljeni zaradi njihove preveč bogate narave. Zavedati se je potrebno, da CRM sistem ni podjetniški sistem, ki mora biti uporabljan, da podjetje funkcionira. Če je kompleksnost prevelika in so stranske poti spoznane za lažje kot uporaba CRM sistema, jih bodo uporabniki našli in uporabljali.

Učinkovit CRM sistem mora biti enostaven in intuitiven, tako da osnovni uporabniki niso preveč obremenjeni. Prav tako pa mora imeti tudi možnost koriščenja dodatnih funkcionalnosti, ki jo zahtevajo naprednejši uporabniki.

### **3.2.2.10. Razumevanje celotnih stroškov lastništva (prilagoditve in uvedba)**

Takorekoč vse vpeljave CRM rešitev zahtevajo določeno stopnjo prilagoditev in/ali integracij, še posebno splošni sistemi, ki niso panožno orientirani. Vpeljave velikih sistemov (500+ uporabnikov) so ponavadi močno prilagojene in stroški vpeljave presegajo 10 dolarjev na vsak dolar porabljen za licenciranje. Za manjše in srednje velike vpeljave so stroški prilagoditev in vpeljave ponavadi do 5 dolarjev na vsak dolar, porabljen za licenciranje. Nenačrtovano stopnjevanje stroškov vpeljave je preprečilo marsikatero vpeljavo CRM rešitev.

Pomembno se je zavedati, katere funkcionalnosti v CRM sistemu obstajajo in katere manjkajo. Pri izbiri ponudnika je potrebno zahtevati, da nam pokaže funkcionalnost, ki jo želimo. Nekaj, kar se ne da pokazati, nas bo namreč lahko veliko stalo. Kljub temu pa moramo biti odprti za predloge ponudnikov. Navsezadnje posegamo po alternativnih sistemih zato, da se nam razjasnijo zahteve.

Če razumemo, kaj je potrebno storiti v vsakem sistemu, ki ga ocenjujemo, in če razumemo stroške, ki so povezani z vsako posodobitvijo, prilagoditvijo ali integracijo, ki jo zahtevamo, bomo veliko bolje pripravljeni na primerjanje vseh rešitev in izbiro prave rešitve z upoštevanjem dejstev "zahtevana funkcionalnost", "zelena funkcionalnost" in "stroški".

## **3.2.3. PROCES UVEDBE REŠITVE**

Procesu izbire rešitve sledi proces uvedbe rešitve, ki je podrobneje predstavljen v nadaljevanju (Bormolini, 2003, str. 5-10).

### **3.2.3.1. Poznavanje potrebne zavezanosti za proces uvedbe CRM rešitve**

Mnogo podjetij misli, da je izbira rešitve najtežji del. V resnici je izbira rešitve relativno enostavna. Vpeljava sistema je težji del procesa. Pri izbiri rešitve je pomembno, da se zbere

ustrezna ekipa in da se pripravi dokument zahtev oziroma želja. Ni nenavadno, da priprava takega zahtevnika in izbira ponudnika traja več mesecev. Po drugi strani pa je manj pozornosti namenjene temu, kako rešitev spraviti v življenje. In to je eden izmed pogostih vzrokov za neuspešne uvedbe CRM sistemov.

### **3.2.3.2. Vpeljava in spoznavanje osnov**

Nič nenavadnega ni, da podjetja po izbiri rešitve, hitijo z njeno uvedbo. Pogosta napaka pa je, da se skuša storiti preveč na enkrat. Resničnost je pogosto takšna, da ljudje, ki so prevzeti z orodjem, na koncu tega orodja ne uporabljajo. Pomembno se je torej osredotočiti na kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne cilje.

Pogosto se spregleda, da mora biti prvi cilj seznaniti uporabnike z osnovnimi funkcionalnostmi sistema. Uporabniki morajo biti sposobni tudi v novem sistemu prijazno opravljati dela, ki so jih opravljali do sedaj. Prodajalec mora na primer tudi v novem sistemu obvladati pošiljanje elektronskih sporočil, beleženje klicev, dogovorov, sestankov in podobno.

Uporabniki, ki hitro postanejo usposobljeni za osnovno funkcionalnost, si bodo želeli spoznati več koristi, ki jih ponuja sistem.

### **3.2.3.3. Postavitev strategije za uvedbo sistema**

Pri uvedbi sistema je zelo pomembna postavitev ustrezne strategije. Strategija za uvedbo sistema naj bi bila postavljena skupaj s ponudnikom rešitve, da se postavijo in dokumentirajo procesi za uvedbo sistema med uporabnike. Vprašanja, kot so "Kakšen je časovni okvir?", "Ali se bo prej izdelala pilotska rešitev?", "Kje so prednosti in slabosti podjetja ter uporabnikov?" in podobna, morajo biti definirana.

Ustrezen strokovni tim mora biti postavljen. Potrebno je identificirati ljudi, ki so naklonjeni projektu, in ljudi, ki mu nasprotujejo. Nasprotnikom projekta je potrebno poskušati razložiti, katere prednosti jim bo sistem prinesel.

Kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni cilji morajo biti postavljeni in nadzirani za vsak oddelek in za podjetje v celoti. Vsako podjetje je svojstveno, zato morajo biti cilji in izzivi premišljeni od primera do primera, od oddelka do oddelka in, če se le da, od posameznika do posameznika.

### **3.2.3.4. Vložitev ustreznega časa v izobraževanje**

Izobraževanje je glavna komponenta dolgoročne uspešnosti, ki mora biti posledično tudi primerno financirana. Samo en dan izobraževanja s strani ponudnika rešitve ni dovolj za uspeh. Izobraževanje bi moralo biti razdeljeno v več korakov in prilagojeno posameznim

uporabniškim skupinam. Ti koraki naj bi vključevali osnovno šolanje uporabnikov, napredno šolanje, šolanje ključnih uporabnikov (uporabniki iz podjetja, ki potem lahko šolajo ostale uporabnike), specifično šolanje, pregled koristnih funkcionalnosti in podobno.

Poleg tega je koristno tudi nadzirati, kdo uporablja sistem, kdo ga ne uporablja, katere funkcionalnosti se uporabljajo, ali se držijo standardnih postopkov, ali se dosegajo želeni cilji in podobno. Na ta način lahko pripomoremo k čim boljšemu izkoriščanju prednosti, ki jih sistem ponuja.

### **3.3. TEŽAVE PRI UVAJANJU REŠITEV ZA MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI**

Stroški licenc za programsko opremo so v povprečju štirikrat nižji od stroškov storitev, ki so potrebne za vpeljavo celovitega sistema za management odnosov s strankami (Kaneshige, 2001). Ta podatek jasno kaže, da samo programska oprema ni dovolj. Primerne programske opreme ni mogoče kupiti "s police". Najprej je potrebno opredeliti vse zahteve. Spisek takih zahtev lahko obsega tudi do nekaj sto strani. Programsko opremo je potem potrebno prilagoditi specifičnim zahtevam posamezne stranke.

Po izkušnjah traja projekt za vpeljavo učinkovitega sistema za management odnosov s strankami najmanj šest mesecev, lahko pa tudi nekaj let. Prav tako sam izbor pravega ponudnika traja približno enako dolgo. V primeru, da stranka ne opredeli svojih zahtev, bo ponudnik vpeljal standarden sistem, ki zagotovo ne bo ponudil optimalne rešitve (Mercante, 2002).

Steve Mankoff, podpredsednik tehničnih storitev v Siebel Systems, ki je eden največjih ponudnikov rešitev za management odnosov s strankami, pravi, da so največje ovire pri vpeljavi celovitega sistema za management odnosov s strankami sledeče (Kaneshige, 2001):

- večji dejanski stroški vpeljave od predvidenih,
- daljši dejanski čas vpeljave od predvidenega,
- nepredvideni problemi pri vpeljavi sistema,
- neučinkoviti, neusklajeni obstoječi poslovni procesi,
- slabi odzivi uporabnikov in
- slabi oziroma neuporabni obstoječi podatki o strankah.

V primeru, da teh ovir ne odpravimo, celovit sistem za management odnosov s strankami lahko podjetju bolj škoduje kot koristi.

Kljub temeljiti predpripravi se lahko med projektom pojavijo v nadaljevanju opisani bolj ali manj pričakovani problemi (Zorman, 2001).

### **3.3.1. VISOKI STROŠKI POTREBNE TEHNOLOŠKE OPREME IN USPOSABLJANJA**

Uvajanje CRM rešitve je za podjetje pomembna investicija. Stroški uvajanja naraščajo glede na kompleksnost uvedbe in obseg prilagoditev, vendar pa je stroške vselej treba presojati z vidika možnih dobičkov. Ti stroški pa naj ne bi bili previsoki, gledano skozi prizmo možnega povečanja prodaje, večje zvestobe strank, zagotavljanja obsega prodaje na dolgo obdobje, učinkovitejših in bolj zastavljenih trženjskih akcij ter večje zmogljivosti zaposlenih zaradi avtomatizacije administrativnih opravil.

Ob uvajanju je nujno tudi izobraževanje uporabnikov. Če se zaposleni ne usposobijo za uporabo, če ne črpajo dodatnih informacij in če znanja o strankah ne posredujejo nazaj v sistem, bo CRM zgrešil namen. Dodaten argument je tudi današnja hitrost zastaranja informacij. Glavna odlika CRM rešitev je ravno v tem, da so v vsakem trenutku dostopne najbolj ažurne informacije. Če teh informacij ne vzdržujejo redno vsi zaposleni, ki prihajajo v stik s strankami, bo sistem kot orodje hitro izgubil vrednost ali celo pripeljal do neprimernih prodajnih odločitev.

### **3.3.2. POGLED NA MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI**

CRM projekt v podjetju ni izključno stvar oddelka za informatiko. Past, na katero lahko podjetje naleti pri uvajanju, je torej napačno težišče projekta. To pomeni, da se CRM rešitev uvaja zgolj kot programska rešitev, namesto da bi se pozornost usmerila na spremembo načina dela v prodaji, ki ga ta informacijska rešitev podpira. Dovršena rešitev, ki prodajnemu osebju ne bo dajala pravih informacij v pravem trenutku, ne bo omogočila želenega učinka povečanja prodaje in boljšega oskrbovanja strank.

Tej pasti se je mogoče izogniti tako, da se najprej določi cilje in nato sredstva za njihovo doseganje. Informacijska tehnologija je le sredstvo za podporo, ne glede na to, kako kompleksna mora biti. Zato je bistvenega pomena, da je vodja projekta vpeljave sistema za management odnosov s strankami oseba, ki pozna možnosti informacijske tehnologije in ve, kaj se želi doseči na področju trženja in prodaje.

### **3.3.3. STRAH PRED IZNIČENJEM ŽE ZBRANEGA ZNANJA O STRANKAH**

Podjetja imajo podatkovne baze o svojih strankah večinoma že vzpostavljene in z uvedbo CRM sistema postanejo te baze še bolj uporabne. Uvedba sistema ne pomeni popolnega preloma staremu načinu prodaje. V preteklosti pridobljeno znanje o strankah je pomemben kapital, ki ga je potrebno vključiti v sistem in nadgrajevati na višji ravni odnosov s strankami.



Nadaljnja prednost je v združevanju več posameznih baz podatkov tako, da so zagotovljene pomembne informacije, ki prodajnemu osebju pomagajo pri odločitvah.

## **4. ELEMENTI IN TEHNOLOGIJE CELOVITEGA CRM SISTEMA**

Avtorji so enotni v tem, da je tehnologija glavni pripomoček pri doseganju ciljev managementa odnosov s strankami (Hansotia, 2002, str. 129). Vendar pa je treba biti pri tem previden. Če s katerim od spletnih iskalnikov iščemo izraz CRM, dobimo nepregleden seznam ponudnikov in vsi trdijo, da ponujajo CRM rešitve. Vsi ponudniki programske opreme trdijo, da prodajajo CRM rešitve, ne glede na to, ali ponujajo orodja za podporo prodaji, e-trgovino, avtomatizacijo trženjskih procesov, podatkovno rudarjenje, spletno poslovanje, management s kontakti, podporo strank ali celo direktorske informacijske sisteme. Čeprav ta orodja lahko služijo CRM sistemu, nobeno od njih ni CRM rešitev sama po sebi (Warrilow, 2004).

Naloga CRM rešitev je integracija prodajnih procesov, trženjskih procesov in procesov za podporo strank z namenom boljšega ponujanja storitev oziroma oskrbe strank, pri čemer mora biti omogočena razpoložljivost informacij celi organizaciji (Sowinski, 2000, str. 70).

Tehnologije in orodja CRM rešitev lahko razdelimo po dveh vidikih:

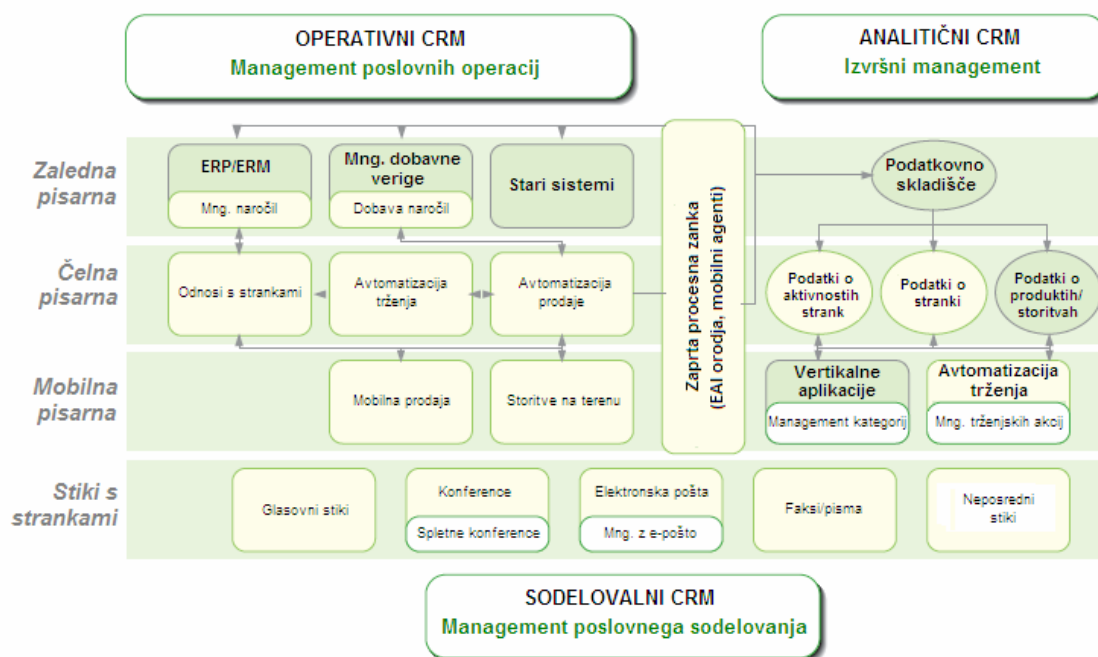
- po tipu poslovanja, ki ga pokrivajo (operativni, sodelovalni, analitični),
- glede na poslovne funkcije, ki jih podpirajo v podjetju (trženje, prodaja, podpora strankam in podobno).

V nadaljevanju oba vidika delitev CRM rešitev na kratko tudi predstavljam.

### **4.1. TEHNOLOGIJE IN ORODJA CRM REŠITEV PO TIPU POSLOVANJA**

Strokovnjaki delijo CRM na tri področja, da s tem pomagajo razumeti, kako lahko CRM strategija in tehnologija poskrbita za celovit pogled na stranko. Ta področja so operativni, sodelovalni in analitični CRM sistemi (Reynolds, 2002, str. 7). Vsi trije elementi celovitega CRM sistema so prikazani na sliki 4.

Slika 4: Elementi celovitega sistema za management odnosov s strankami.



Vir: Hewson Consulting Group, 2001.

V nadaljevanju vsa tri področja še na kratko predstavljam.

#### 4.1.1. PREDSTAVITEV OPERATIVNEGA CRM SISTEMA

Operativni management odnosov s strankami podpira zaposlene pri poslovanju s strankami, podpira prodajne aktivnosti, management s prodajnimi kanali, klicne centre in podobno (Hausmann, 2001, str. 29). Operativno orientirani CRM sistemi lahko vsebujejo transakcijski nivo podatkov za posamezne proizvode, stranke in transakcije. Orodja operativnega CRM sistema avtomatizirajo procese povezane s stiki s strankami, ponujajo več vstopnih točk za komunikacijo s strankami ter zvišujejo učinkovitost stikov s strankami. Gre za avtomatizacijo procesov znotraj organizacije, ki povezujejo čelne vstopne točke za stranke po več med seboj povezanih kanalih in tudi z zalednimi aplikacijami.

Operativni CRM sistemi so namenjeni vsakodnevnomu rednemu delu s strankami in so glavni zbiratelj podatkov. Sistem za nadzor klicnega centra ali sistem za podporo strank sta tipična primera operativnega CRM sistema. Operativni CRM sistemi ponavadi zahtevajo po meri narejeno povezavo z ostalimi sistemi, kot so sistemi za spremljanje naročil, sistemi za računovodstvo in podobno.

Ponavadi so izhodi iz operativnega CRM sistema narejeni na agregiranem nivoju. Ti izhodi pokažejo in spremljajo aktivnosti, ne morejo pa razložiti vzrokov ali posledic. Na žalost se

veliko CRM iniciativ konča na tem nivoju. Čeprav operativni CRM prispeva k izboljšavam v organizaciji, sam po sebi ne izboljšuje razumevanja strank organizacije in tudi ne prispeva k izboljševanju odnosov s strankami.

#### **4.1.2. PREDSTAVITEV SODELOVALNEGA CRM SISTEMA**

Sodelovalni management odnosov s strankami vsebuje celotni management ter sinhronizacijo komunikacijskih kanalov do strank (telefon, faks, Internet, elektronska pošta, potniki in podobno). Komunikacijske poti se uporablja za čim bolj enostavno in neposredno komunikacijo s strankami (Wilde, 2000, str. 24).

Sodelovalni CRM je namenjen temu, da strankam omogoči stik s podjetjem. Omogoča sodelovanje med dobavitelji, partnerji in strankami, kar ne samo izboljša procese, ampak lahko služi tudi za boljše zadovoljevanje potreb strank. Sem uvrščamo vmesnike za sodelovanje (elektronska pošta, konference, klepet, aplikacije, ki delujejo v realnem času, in podobno), ki podpirajo medsebojno povezavo med podjetjem in strankami, prav tako pa tudi med posameznimi deli podjetja glede zadev, ki se tičejo strank oziroma informacij o strankah. Sodelovalni CRM pomaga zaposlenim dostopati do informacij o strankah in njihovih aktivnostih, jih razširjati in deliti (Reynolds, 2002, str. 96).

#### **4.1.3. PREDSTAVITEV ANALITIČNEGA CRM SISTEMA**

Analitični management odnosov s strankami je tisti del managementa odnosov s strankami, ki analizira podatke, dobljene z operativnim managementom odnosov s strankami. Analitični CRM pridobiva spoznanja, ki podpirajo poslovne odločitve. Cilj je stranke opazovati kot celoto prek vseh oddelkov in tako določiti vzorce v vedenju strank (Hausmann, 2001, str. 28).

Med orodja analitičnega CRM sistema štejemo orodja, ki omogočajo podjetjem analizo podatkov z namenom doseganja bolj uspešnega komuniciranja s strankami. Gre za analizo podatkov z namenom managementa poslovne uspešnosti. Sem sodijo analiziranje, modeliranje in ocenjevanje podatkov o strankah, ki se nahajajo v podatkovnih skladiščih ali podatkovnih bazah, z namenom ustvarjanja medsebojno koristnega odnosa s strankami. Prav tako pomaga pri optimizaciji informacijskih virov, da bolje razumemo obnašanje stranke. Med analitične CRM rešitve spadajo sistemi za podporo trženja, orodja za analizo prodaje in druga specifična analitična orodja.

Analitični sistemi so glavni uporabniki podatkov, ki jih zagotovi operativni CRM. Analitične sisteme lahko sestavljajo skladišča podatkov in področna podatkovna skladišča. Podatkovna skladišča vsebujejo prečiščene podatke z informacijami o izvoru, pravilih za transformacijo,

preračunavanjih in podobno. Podatkovna skladišča so vir združenih, predelanih in podrobnih trenutnih pogledov na podatke o strankah.

Analiza je za uspeh CRM projektov najbolj kritična. Analitične CRM rešitve omogočajo učinkovit management odnosov s strankami. Samo z analizo podatkov o strankah lahko podjetje razume obnašanje, prepozna trende in vzorce ter odkrije vzročne povezave. Skupaj to pomaga modelirati in napovedovati obnašanje in zadovoljstvo strank v prihodnje ter predstavlja osnovo za strateško odločanje (Reynolds, 2002, str. 95).

## 4.2. TEHNOLOGIJE IN ORODJA CRM REŠITEV PO POSLOVNIH FUNKCIJAH

V nadaljevanju so na kratko predstavljene še tehnologije in orodja CRM rešitev glede na glavne poslovne funkcije, in sicer trženje, prodajo in podporo strank.

### 4.2.1. TEHNOLOGIJE IN ORODJA V TRŽENJU

Zahteve, ki jih mora izpolniti trženjski oddelek, čedalje bolj rastejo, saj so uvedba neposrednega interaktivnega trženja, prilagodljivost e-trženja, povezovanje različnih kanalov in dialog v realnem času že praktično vsesplošne zahteve (Reynolds, 2002, str. 101). CRM orodja so jim pri tem čedalje bolj v pomoč.

Področje trženja je zelo široko in kompleksno, zato obstaja veliko ponudnikov in še več orodij za podporo in avtomatizacijo trženjskih dejavnosti. Glavna orodja za podporo trženja so predvsem naslednja (Siebel, 2002):

- **management stikov,**  
*Ta orodja nam omogočajo obvladovanje s priložnostmi od nastanka in kvalifikacije do avtomatske distribucije ustreznemu oddelku ali osebi. Z večino orodij lahko spremljamo tudi status in napredovanje posameznih priložnosti.*
- **management oglaševanja,**  
*Funkcija teh orodij je obvladovanje oglaševalskih akcij preko elektronskih komunikacijskih kanalov. Tako lahko z enega mesta upravljamo z na primer akcijsko ponudbo izdelkov na več spletnih strežnikih.*
- **segmentacija strank,**  
*Segmentacija strank je ena od osnovnih strategij, ki jih uporablja trženje. To orodje mora omogočati segmentacijo po več dimenzijah in mora biti tesno povezano z analitičnimi orodji (npr. za napovedovanje).*

- **komunikacija v realnem času,**

*Ta orodja omogočajo neprekinjeno ali zaporedno komunikacijo s strankami preko vseh komunikacijskih kanalov. To je bilo sicer mogoče že v prvotnih orodjih za management trženjskih akcij, z razvojem novih, predvsem internetnih, komunikacijskih kanalov, pa se je razvilo v posebna orodja.*

- **elektronska sporočila,**

*Osnovna funkcija teh orodij je pošiljanje elektronskih sporočil strankam o samem podjetju in proizvodih ter storitvah, ki jih ponuja. Pri tem je zelo pomembna personalizacija in izbira prejemnikov sporočila. Z neupoštevanjem tega si lahko podjetje naredi več škode kot koristi.*

- **management spletnih vsebin.**

*S temi orodji upravljamo z vsebinami na spletnih strežnikih in konsistentnostjo z njimi na drugih elektronskih komunikacijskih kanalih.*

#### **4.2.2. TEHNOLOGIJE IN ORODJA V PRODAJI**

Namen teh orodij je informatizacija celotnega prodajnega procesa od izbire potencialnih strank, prodajalcev in pravega načina komunikacije s strankami, preko priprave ponudbe do sklenitve posla. Med drugim omogočajo hitrejšo odzivnost, krajši čas analize, skrajšanje prodajnega cikla, večjo zmožnost predvidevanja in seveda večjo donosnost (Siebel, 2002).

Glavna orodja za podporo prodaje so predvsem naslednja:

- **predvidevanje in planiranje prodaje,**

*Ta orodja so zelo pomembna za vodje prodajnih oddelkov, saj jim na podlagi obstoječih podatkov omogočajo grafične analize prodaje in predvidevanje prihodnje prodaje. To pa je osnova za planiranje prodaje, ki je druga funkcija teh orodij. Orodja omogočajo predvidevanje in planiranje prodaje glede na posamezno stranko, proizvod, prodajni oddelek, partnerja in druge pomembne parametre. S tem se precej zmanjšajo administrativni in analitični stroški (Dyche, 2001 str. 86).*

- **management prodajnih priložnosti,**

*Ta orodja omogočajo podjetjem, da v krajšem času sklenejo več poslov, saj imajo popoln pregled nad priložnostmi, njihovo zgodovino, potekom, glavnimi mejniki in pomembnimi odločitvami. Vodijo se tudi podatki o izvoru priložnosti, udeležencih pri poslu, ponujenih proizvodih in konkurenčnih ponudnikih. Tako se v ta posel lahko brez problemov vključi nov prodajalec, bodisi kot pomoč ali kot zamenjava zaradi bolezenske ali drugačne odsotnosti (Dyche, 2001 str. 86).*

- **management tržnih področij,**

*S temi orodji lahko avtomatično usmerimo priložnosti, stranke, kontakte in aktivnosti k točno določenemu prodajnemu oddelku ali prodajalcu na podlagi vnaprej določenih meril. Področja so lahko razdeljena po geografskem ključu, panogi, proizvodu, velikosti strank ali drugih pomembnih merilih (Siebel, 2002).*

▪ **management strank,**

*Ta orodja omogočajo prodajalcem podrobnejše seznanjanje s strankami na podlagi poznavanja zgodovine njihovih odnosov s podjetjem ali partnerskim podjetjem. Poleg podatkov o kontaktnih osebah lahko sem vključimo podatke o drugih pomembnih osebah v podjetju, ki sodelujejo v postopku nabave. S temi orodji prodajalci preprosto načrtujejo in spremljajo določene aktivnosti v zvezi s posameznimi strankami, spremljajo dobavo izdelkov in storitev ter pripravljajo nove poslovne priložnosti. Omogočajo tudi komunikacije z zunanjimi bazami podatkov (Siebel, 2002).*

▪ **management znanja,**

*Prodajalci potrebujejo za uspešno sklenitev posla vedno več informacij. Nemalokrat se zgodi, da stranke o proizvodu vedo več kot prodajalec, saj je ogromno podatkov dostopnih na spletnih strežnikih proizvajalcev. Tudi zaradi preprečevanja takšnih dogodkov ima mnogo prodajnih oddelkov sisteme za management znanja, ki vsebujejo razne informacije za podporo celotnemu prodajnemu procesu. Ta znanja so lahko (Dyche, 2001, str. 87):*

- računalniške predstavitve določenih izdelkov,
- podrobni opisi izdelkov,
- vzorci ponudb,
- značilnosti določenih industrijskih panog,
- opisi s prednostmi in slabostmi konkurenčnih izdelkov in ponudnikov,
- najave novih izdelkov in izboljšav,
- zakonske uredbe v določeni industrijski panogi,
- prodajna poročila,
- telefonski imenik podjetja in podobno.

▪ **orodja za konfiguriranje proizvodov,**

*Uporabljajo se za konfiguracijo računalniške in telekomunikacijske opreme ter drugih kompleksnejših proizvodov. Z njimi lahko prodajalci in stranke lažje in hitreje določijo oziroma oblikujejo želeni proizvod. Tako se poveča produktivnost in zmanjšajo stroški za izobraževanje prodajalcev. Tako se tudi enostavno izognemo dragim napakam zaradi morebitne nezdržljivosti sestavnih delov izdelka. Orodja za konfiguracijo proizvodov omogočajo tudi določitev cen. Pri tem lahko prilagodimo proizvod za čim manjšo ceno, damo določene popuste pri posameznih sestavih oziroma omogočimo različne načine plačila (Close, 2001).*

▪ **interaktivni prodajni sistemi,**

*Čeprav se za to lahko uporabijo tudi drugi komunikacijski kanali, je interaktivna prodaja najbolj prisotna na spletu. Vsi seveda poznamo uspešno prodajo podjetja Amazon. Celoten sistem je sestavljen iz več modulov (Close, 2001):*

- predstavitve ponujenih izdelkov ali storitev,
- konfiguratorja proizvodov,
- generatorja ponudbe,
- managementa naročila.

- **podpora prodaji na terenu.**

*Ti sistemi omogočajo prodajalcem dostop do kritičnih podatkov o strankah in proizvodih kadarkoli in kjerkoli. Predvsem je to pomembno, ko so prodajalci na terenu oziroma pri strankah, saj tako zelo povečamo njihovo učinkovitost in zadovoljstvo strank. Tako lahko strankam nemudoma ponudimo odgovore na zapletena vprašanja o proizvodih, cenah in statusu naročil. Pri dostopu do podatkov lahko uporabljamo naslednje načine (Siebel, 2002):*

- *prenosni računalnik ali dlančnik z direktno brezžično povezavo s strežnikom v podjetju,*
- *prenosni računalnik ali dlančnik z občasno sinhronizacijo podatkov s strežnikom v podjetju,*
- *mobilni aparati z WAP povezavo s strežnikom v podjetju,*
- *mobilni aparati, ki prek SMS sporočil komunicirajo s strežnikom v podjetju in podobno.*

#### **4.2.3. TEHNOLOGIJE IN ORODJA V CENTRIH ZA POMOČ STRANKAM**

V to področje uvrščamo vsa orodja, ki omogočajo, da podjetje služi strankam, ki jih že ima (Osterfelt, 2003). Centri za pomoč strankam, kot so na primer klicni centri in kontaktni centri, so stična točka med strankami in podjetjem, zato morajo biti tesno povezani z orodji CRM sistema. Pri tem so za nas zanimiva predvsem naslednja orodja:

- **samopomoč prek spleta,**

*Preko spletnih portalov lahko strankam ponudimo različne informacije in jim s tem omogočimo, da si same pomagajo pri težavah s proizvodi ali storitvami podjetja, hkrati pa si lahko same tudi ogledajo ponudbo. Na ta način povečamo zadovoljstvo strank, podjetje pa dobiva manj klicev v klicni center, kar pomeni manjše stroške za infrastrukturo in zaposlene. Seveda pa mora biti pomoč na spletu zasnovana tako, da je hitro in tudi intuitivno dosegljiva, da je preprosta za uporabo in da vsebuje iskane informacije. V nasprotnem primeru bodo rezultat nezadovoljne stranke ter izguba podjetja.*

- **spremljanje naročil in odprava napak,**

*Predvsem distribucijska podjetja ponujajo na spletnih portalih možnost spremljanja poteka in statusov naročil ter predvidenih datumov dostave. Nekatera podjetja omogočajo tudi spremljanje statusov odprave napak.*

- **teleprodaja in telemarketing,**

*Kontaktni centri s svojimi agenti, telekomunikacijsko in informacijsko infrastrukturo izvajajo določene prodajne in trženjske aktivnosti. Te so predvsem:*

- *telefonska prodaja,*
- *trženjske akcije,*
- *raziskave trga,*
- *navzkrižna prodaja.*

- **avtomatizacija servisa.**

*Najpomembnejša naloga kontaktnih centrov je reševanje problemov strank pri uporabi proizvodov in storitev, ki jih podjetje ponuja. V ta namen se uporabljajo orodja za avtomatizacijo servisnih storitev, ki naj bi čim hitreje in čim bolj učinkovito rešile problem tako, da pošljejo pravega človeka na pravo mesto ob pravem času.*

## **5. RAZISKAVA RAZPOLOŽLJIVIH CRM REŠITEV**

Paleta na področju CRM rešitev se spreminja skoraj dnevno. Pravilna odločitev je močno odvisna od ritma sprejemanja odločitev, časovnega vidika financiranja projektov, trenutne moči posameznih dobaviteljev in hrupa, ki se ustvarja okoli njih. Dobavitelji se z veliko hitrostjo pojavljajo na površju in prav tako izginjajo z zemljevida ponudnikov CRM rešitev (Greenberg, 2002, str. 353).

Nekaj dobaviteljev CRM rešitev je takih, ki s svojo vizijo že dlje časa vztrajajo in so tudi dokaj uspešni. Kljub temu, da dobavitelji ponujajo rešitve za management odnosov s strankami, sami velikokrat pozabijo na ustvarjanje ustreznega odnosa in poskušajo agresivno prodati svoje proizvode. Pri ocenjevanju izvedljivosti ponudb je potrebna velika mera previdnosti. Kljub velikemu številu rešitev, ki so na tržišču, bi bilo neodgovorno trditi, da je določena CRM rešitev absolutni zmagovalec. Ravno nasprotno, na trgu ni rešitve, ki bo delovala in prinašala želene rezultate brez večjih sprememb v podjetju, ki so posledica nove strategije. Spremembe seveda ne smejo biti posledica prilagajanja CRM rešitvi, saj je programska oprema le vzvod za doseganje ciljev in jih sama zase ne zagotavlja.

Vse rešitve imajo v posameznih segmentih večje ali manjše pomanjkljivosti. Dobavitelj z največjim tržnim deležem na področju CRM rešitev je lahko zelo šibek ravno na področju, ki je ključno za poslovanje določenega podjetja. V poplavi odličnih rešitev je lahko posamezna funkcionalnost tista, ki zaradi procesov v podjetju odloči v prid določenega proizvoda. Kot bo videti v nadaljevanju, velika večina trenutno najvplivnejših rešitev ponuja podporo vsem ključnim področjem in vsebuje zelo široko paleto funkcionalnosti. Iz vseh naštetih razlogov bi bilo napačno presojati rešitve na podlagi vsebinskih sklopov in posameznih funkcionalnosti. Proizvode je smiselno ocenjevati glede na izstopajoče razlike od drugih proizvodov, kulturo dobavitelja, dobaviteljevo strategijo, njegov položaj na trgu, število "zgodb o uspehu" ali pomanjkanju le-teh, vedenje dobavitelja med prodajnim ciklusom in med uvedbo ter uspešnost izpolnjevanja obljub dobavitelja.

Če pobrskamo po Internetu, lahko hitro ugotovimo, da je ponudnikov CRM rešitev na svetu res ogromno. V prilogi 1 sem podal spisek najbolj znanih CRM ponudnikov, ki jih za leto 2006 navaja Software Research Tools. Ponudniki so razdeljeni v štiri kategorije, in sicer



ponudniki splošnih CRM rešitev, katerih je tudi največ, potem pa še specializirani ponudniki CRM rešitev za področja prodaje, financ in zavarovalništva ter trženja.

V nadaljevanju navajam največje ponudnike CRM rešitev na svetu ter v Sloveniji in vodilne ponudnike na kratko tudi predstavljam.

## **5.1. NAJVEČJI PONUDNIKI CRM REŠITEV NA SVETU**

Sodeč po izsledkih raziskav podjetja Gartner dosega trg CRM rešitev izredno spodbudno rast, saj so skupni prihodki podjetij v letu 2005 narasli kar za 13,7 odstotkov glede na leto 2004 in so tako znašali 5,7 milijard dolarjev. Povečani prihodki so bili predvsem rezultat močnega nastopa ponudnikov na trgu, ponavljajočega se hitrega prilagajanja takoimenovanih rešitev na zahtevo, naraščajočega prodora na nove trge in priznavanja CRM rešitev za enega izmed ključnih dejavnikov pridobivanja in zadržanja strank (Merz, 2006, str. 3).

Na osnovi najnovejše metode raziskovanja in merjenja se je podjetje SAP uvrstilo na prvo mesto v vseh treh kategorijah (ERP, CRM, SCM). Raziskovalna hiša Gartner je prvič uporabila metodo izračuna tržnih deležev na svetovnem trgu poslovne programske opreme na podlagi prihodkov podjetij od celotne prodaje poslovne programske opreme, da bi v rezultate vključila tudi razlike, ki se pojavljajo zaradi odprto-kodnega programiranja, poslovnih modelov na zahtevo in novih regulativ. Prej so merili tržne deleže na podlagi prihodkov od novih licenc.

SAP je utrdil svoj vodilni položaj v tem segmentu kot lastnik največjega svetovnega tržnega deleža na trgu CRM rešitev ob povprečni letni rasti prihodkov v višini 19,6 odstotkov (iz naslova programske opreme). V letu 2005 je tako SAP zasegel 25,9 odstotni tržni delež.

Siebelovi dobri rezultati v četrtem četrtletju 2005 so prinesli rast na trgu, vendar predvsem na račun Oracle in PeopleSoft CRM rešitev. Specialisti za panožne rešitve, kot so Amdocs, so prav tako ustvarili dobiček zaradi visokega povpraševanja na vertikalnih trgih.

Tržni deleži največjih CRM ponudnikov na svetu za leto 2005 so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Tržni deleži največjih CRM ponudnikov za leto 2005 (v milijonih USD)

| PONUĐNIK                       | PRIHODKI<br>2005 | TRŽ. DELEŽ<br>2005 | PRIHODKI<br>2004 | TRŽ. DELEŽ<br>2004 | RAST<br>2004-2005 (%) |
|--------------------------------|------------------|--------------------|------------------|--------------------|-----------------------|
| SAP                            | 1,474.7          | 25.9               | 1,232.8          | 24.6               | 19.6                  |
| Siebel                         | 966.1            | 17.0               | 908.3            | 18.1               | 6.4                   |
| Oracle (vključujoč PeopleSoft) | 367.5            | 6.4                | 416.2            | 3.2                | -11.7                 |
| SalesForce.com                 | 280.7            | 4.9                | 158.0            | 3.2                | 77.7                  |
| Amdocs                         | 276.4            | 4.9                | 255.9            | 4.5                | 22.3                  |
| Ostali                         | 2,332.6          | 40.9               | 2,071.7          | 41.3               | 12.6                  |
| <b>Skupaj</b>                  | <b>5,689.0</b>   | <b>100.0</b>       | <b>5,012.8</b>   | <b>100.0</b>       | <b>13.7</b>           |

Vir: Merz (Gartner Dataquest), 2006.

Našteta podjetja so zmožna s svojimi programskimi rešitvami oskrbovati več kot 10.000 uporabnikov, v zadnjem času pa posvečajo veliko pozornosti tudi srednjim in majhnim podjetjem. Tudi SAP je v letu 2005 ponudil cenovno ugodnejšo rešitev za manjša in srednje velika podjetja, imenovano SAP Sales Express.

Zgoraj omenjeni ponudniki trdno držijo svoj tržni delež in jim je uspelo ohraniti stalnost v hitro spreminjajočem se okolju. Ponujajo čelne (CRM) in zaledne (ERP) rešitve, ki so med seboj dobro povezane. Povezava CRM rešitev z ERP rešitvami je tista prednost, ki velike CRM ponudnike, kot so SAP, Oracle, Microsoft in podobni, ločuje od mnogih ostalih dobaviteljev. Zaradi enostavne povezave z lastnimi ERP rešitvami so si omenjena podjetja veliko lažje priborila velik tržni delež. Mnogo podjetij je zaradi pozitivnih izkušenj z ERP rešitvami razširilo sodelovanje z dobavitelji tudi na področju CRM rešitev. Seveda pa to ni vedno najboljša odločitev.

Za primerjavo si pogledjmo še ocene podane s strani CRM Magazine. Pri CRM Magazine delijo CRM ponudnike pri svojem ocenjevanju v osem skupin. V vsaki skupini je navedenih šest CRM ponudnikov, in sicer zmagovalec, štirje vodilni ponudniki ter en ponudnik z dobrim potencialom v prihodnosti. Pri ocenjevanju pa so upoštevani kriteriji, ki zajemajo skupne prihodke, rast prihodkov, tržni delež, dobra priporočila s strani strank, globina funkcionalnosti in usmerjenost podjetja v prihodnosti.

Najboljši CRM ponudniki za posamezne segmente poslovanja v letu 2005 so torej naslednji (Bailor, 2005, str. 22):

▪ **Integrirane CRM rešitve za velika podjetja:**

- **zmagovalec:** *Amdocs*,
- *Oracle*,
- *PeopleSoft*,
- *SAP*,
- *Siebel Systems*,
- **dober potencial:** *Salesforce.com*.

- **CRM rešitve za srednje velika podjetja:**
  - *zmagovalec: Salesforce.com,*
  - *PeopleSoft,*
  - *RightNow Technologies,*
  - *Sage Software,*
  - *Siebel Systems,*
  - *dober potencial: Microsoft in SAP.*
  
- **CRM rešitve za majhna podjetja:**
  - *zmagovalec: Salesforce.com,*
  - *FrontRange Solutions,*
  - *Maximizer Software,*
  - *NetSuite,*
  - *Sage Software,*
  - *dober potencial: Microsoft.*
  
- **Orodja za avtomatizacijo prodaje:**
  - *zmagovalec: Sage Software,*
  - *Entellium,*
  - *FrontRange Solutions (GoldMine),*
  - *Maximizer Software,*
  - *Salesnet,*
  - *dober potencial: Interface Software.*
  
- **Orodja za avtomatizacijo trženjskih procesov:**
  - *zmagovalec: Unica,*
  - *Aprimo,*
  - *SAP,*
  - *SAS Institute,*
  - *Siebel Systems,*
  - *dober potencial: Teradata.*
  
- **Analitična CRM orodja:**
  - *zmagovalec: SAS Institute,*
  - *Business Objects,*
  - *Cognos,*
  - *SPSS,*
  - *Teradata,*
  - *dober potencial: Information Builders.*

- **Orodja za management podatkov:**
  - **zmagovalec:** *SAS Institute (DataFlux),*
  - *Firstlogic,*
  - *(Harte-Hanks) Trillium Software,*
  - *IBM (Ascential Software),*
  - *Pitney Bowes (Group 1 Software),*
  - **dober potencial:** *Innovative Systems.*
  
- **Svetovanje o CRM sistemih:**
  - **zmagovalec:** *Accenture,*
  - *BearingPoint,*
  - *Capgemini,*
  - *Deloitte Consulting,*
  - *IBM Business Consulting Services,*
  - **dober potencial:** *Inforte.*

## 5.2. NAJVEČJI PONUDNIKI CRM REŠITEV V SLOVENIJI

Mnogo od prej naštetih CRM rešitev je zastopanih tudi v Sloveniji, nekaj pa jih je celo slovenskega porekla. Če na hitro pregledamo glavne zastopnike v Sloveniji, pridemo do seznamov, ki sta prikazana v tabelah 2 in 3. V tabeli 2 navajam slovenske ponudnike tujih CRM rešitev, v tabeli 3 pa še slovenske ponudnike CRM rešitev slovenskega porekla.

Tabela 2: Glavni ponudniki CRM rešitev tujega porekla v Sloveniji

| PONUDNIK                                                                                                               | CRM REŠITEV           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ org.TeND</li> <li>▪ Avtenta.si</li> </ul>                                     | Microsoft CRM         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SAP Slovenija</li> <li>▪ S&amp;T Hermes Plus</li> <li>▪ IDS Scheer</li> </ul> | mySAP CRM             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SRC.SI</li> </ul>                                                             | Marketing.Manager     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CRM Sistemi</li> </ul>                                                        | Goldmine              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oracle Slovenija</li> </ul>                                                   | PeopleSoft Enterprise |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abraxas</li> </ul>                                                            | Abraxas CRM           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MIFS</li> </ul>                                                               | Terrasoft CRM         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stroka produkt</li> </ul>                                                     | Maximizer Enterprise  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optima</li> </ul>                                                             | Siebel CRM            |

Vir: Različni viri na Internetu.

Tabela 3: Glavni ponudniki CRM rešitev slovenskega porekla v Sloveniji

| PONUĐNIK                        | CRM REŠITEV        |
|---------------------------------|--------------------|
| ▪ ADD                           | ADD CRM            |
| ▪ Avtenta.si<br>▪ icesolutions™ | Icecube            |
| ▪ Intera                        | in3x™ CRM          |
| ▪ GenY Interactive              | 2SmartCRM          |
| ▪ Oblikovanje.com               | CRM Mobile systems |
| ▪ ATOL                          | Atol CRM           |

Vir: Različni viri na Internetu.

Med vsemi navedenimi ponudniki so po mojem mnenju predvsem naslednja podjetja zmožna zagotoviti vpeljavo celovitih CRM rešitev tudi v večjih podjetjih:

- org.TeND,
- Avtenta.si,
- SAP Slovenija,
- S&T Hermes Plus,
- IDS Scheer,
- SRC.SI,
- ADD.

Navedena podjetja sem izpostavil zato, ker imajo ustrezno izšolane ter certificirane kadre za svoje CRM rešitve, dosegajo dobra priporočila pri različnih informacijskih projektih, imajo dobro in široko mrežo partnerjev ter ponujajo CRM rešitve z bogato funkcionalnostjo. Poleg tega sem tudi pri osebni stiku z navedenimi podjetji dobil občutek, da so zmožna zagotoviti ustrezno postavitve CRM rešitev.

### 5.3. PREDSTAVITEV IZBRANIH CRM REŠITEV

V nadaljevanju na kratko predstavljam nekatere najbolj znane razvijalce CRM rešitev. Predstavljam tiste razvijalce CRM rešitev, ki v svetovnem merilu igrajo najpomembnejšo vlogo in jih po mojem mnenju ustrezno zastopajo tudi v Sloveniji. Med vodilne ponudnike pa uvrščam še ADD ponudnika, ki v svetovnem merilu sicer ni poznan, vendar pa menim, da prav tako ponuja dokaj bogato CRM rešitev.

## **MicroSoft**

Podjetje Microsoft je bilo ustanovljeno leta 1975 in je vodilni svetovni ponudnik programske opreme, storitev in rešitev. Za Microsoftov uspeh ima veliko zaslug vizionarstvo ustanovitelja Billa Gatesa, ki je pomagal uresničiti idejo o računalniku v vsakem gospodinjstvu z zasnovo in razvojem do uporabnika prijazne programske opreme. Tako je Microsoft mejnike učinkovitosti, učenja, pa tudi zabave dvignil na neverjetno raven. Že nekaj časa je Microsoft tudi eden najpomembnejših razvijalcev poslovnih programov in sistemov, ki podjetjem pomagajo zagotoviti varno in učinkovito poslovanje.

V letu 2002 je Microsoft lansiral prvo različico svojega CRM sistema, ki je bila namenjena predvsem srednje velikim podjetjem (v svetovnem merilu). Marsikatera podjetja, ki so se odločila za to CRM rešitev, so pohvalila enostavnost uporabe in vpeljave sistema. Po drugi strani pa je bilo več pripomb danih na račun raznih programerskih napak, težav z nadgradnjo sistema in ne preveč bogato funkcionalnostjo sistema.

Danes Microsoft ločuje sedem osnovnih poslovnih enot, ki naj bi predstavljale glavni potencial v prihodnjem desetletju. Te so:

- Windows Client, ki vključuje namizni operacijski sistem Windows® XP, Windows 2000 in operacijski sistem Windows Embedded.
- Information Worker, ki vključuje programe Office, Publisher, Visio®, Project in druge samostojne aplikacije za namizne računalnike.
- Business Solutions, ki vključuje poslovne aplikacije Great Plains, Navision, MS CRM ter poslovne storitve bCentral™.
- Server Platforms, ki vključuje Windows 2000 Server, .NET Enterprise Servers, programska orodja za razvijalce in Microsoft Developer Network.
- Windows CE & Mobility, ki vsebuje prenosne naprave, vključno z žepnimi računalniki Pocket PC, mikrobrskalnikom Mobile Explorer in programsko platformo Smartphone.
- MSN, ki vključuje omrežje MSN®, MSN Internet Access, MSNTV, MSN Hotmail® in ostale spletne storitve.
- Home & Entertainment, ki vključuje Xbox™, potrošniško strojno in programsko opremo, spletne igre in TV platformo.

V letu 2006 je Microsoft predstavil novo verzijo svoje CRM rešitve, ki jo je poimenoval Microsoft Dynamics CRM. Rešitev je namenjena predvsem majhnim in srednje velikim podjetjem (v svetovnem merilu) in oddelkom večjih podjetij pri povečevanju poslovnega uspeha, pri izboljševanju storitev za stranke ter pri izboljševanju utemeljenih poslovnih odločitev. Microsoft Dynamics CRM je povezan z orodji Microsoft Office, programom Microsoft Dynamics za finančni management in drugimi poslovnimi sistemi. Na ta način omogoča uslužbencem celovit pregled nad informacijami o strankah. Še posebej dragocena je preprostost povezave z orodji Microsoft Office, kar osebju omogoča dostop do informacij v Microsoft Dynamics CRM okolju tudi iz orodja Microsoft Office Outlook (<http://www.microsoft.com>).

## SAP

Podjetje SAP (Systems, Applications, Products) je bilo ustanovljeno leta 1972. Z leti je postalo svetovno znano podjetje na trgu, ki ponuja informacijske poslovne rešitve za vse vrste in velikosti podjetij. Začetek strme poti navzgor se je za SAP pričel leta 1992 z izdajo prvega ERP sistema R/2, ki je deloval na centralnih računalnikih. Končno prevlado med ERP rešitvami jim je zagotovil produkt R/3, ki je nasledil R/2. Predstavili so ga sredi devetdesetih let. R/3 temelji na tehnologiji odjemalec/strežnik. Ko je SAP osvojil ERP trg, se je začel osredotočati tudi na management oskrbovalnih verig in na management odnosov s strankami. Njihovi produkti za SCM in CRM so popolnoma povezani z ERP rešitvami. Široka baza strank, ki jo je SAP osvojil z ERP rešitvami, je njegova poglobljena konkurenčna prednost.

Z več kot 33.200 strankami, 88.000 namestitvami in 1.500 partnerji je SAP največja svetovna korporacija, ki ponuja poslovne rešitve, in tretji največji neodvisni ponudnik programske opreme na svetu. Ima bogato zgodovino inovacij in neprestano rast poslovanja. Danes SAP zaposluje skoraj 36.600 ljudi v več kot 50 državah.

SAP je s pomočjo izkušenj razvil mySAP Business Suite, celovito družino poslovnih rešitev za današnje gospodarstvo. Rešitev mySAP Business Suite je odprta in prilagodljiva družina rešitev za podporo baz podatkov, aplikacij in strojne opreme za vsako podjetje.

S pomočjo najboljše tehnologije, storitev in razvoja prinaša SAP NetWeaver poslovno platformo, ki odpira nove vrednosti informacijskih virov, izboljšuje oskrbovalno verigo in gradi trdne odnose s strankami.

Da si SAP zagotavlja položaj tudi s pomočjo tehnologije, SAP Ventures investira v manjša podjetja, ki razvijajo nove in obstoječe tehnologije. S pomočjo SAP Research ustvarjajo nove ideje za prihodnje rešitve.

Strategija povezave CRM rešitev obsega razvoj trdnega standardnega jedra CRM funkcionalnosti z globoko, panožno prilagojeno procesno povezavo (na primer orodja za management pospeševanja prodaje za podjetja, ki proizvajajo izdelke za hitro potrošnjo, in orodja za management z intelektualno lastnino za medijska podjetja). Prva prava CRM rešitev, ki so jo ponudili, je bila različica mySAP CRM 3.0. S to rešitvijo so se otresli začetnih težav, ki so spremljale predhodne različice. Razvoj teče intenzivno naprej in tako je bil CRM deležen še kar nekaj izboljšav in novih različic. V začetku letošnjega leta je SAP še bolj poudaril pomen strategije povezave CRM rešitev s predstavitvijo CRM rešitev na zahtevo, ki uporabnikom omogočajo, da se popolnoma posvetijo svojim strankam (<http://www.sap.com>).

## **Oracle**

Oracle je dominanten igralec na področju podatkovnih baz. Njegov proizvod Oracle 9i je ena najbolj razširjenih in priznanih baz podatkov. Edini primerljivi tekmeč je IBM s svojo podatkovno bazo DB2. Poleg podatkovnih baz se je Oracle usmeril tudi v poslovne aplikacije. Zelo razširjen je njihov paket ERP Oracle Applications 11i. Podobno kot SAP ima tudi Oracle veliko bazo strank, ki jo je osvojil predvsem s podatkovnimi bazami. Vendar pa se zdi, da Oracle svoje baze strank v primerjavi z SAP ne uspe tako dobro izkoristiti, saj je očitno povezava med CRM in ERP nujnejša kot povezava poslovnih aplikacij in baz podatkov. Veliko SAP strank uporablja Oracle baze podatkov. Poleg tega so Oracle poslovne aplikacije zelo zaprte in so močno povezane z bazami podatkov.

CRM rešitve podjetja Oracle so dolgo zaostajale za tekmeči, čeprav je seznam funkcionalnosti ustrezal značilnemu CRM paketu.. V letu 2004 je Oracle prevzel podjetje PeopleSoft, v letu 2006 pa še podjetje Siebel Systems, kar mu ponuja nove možnosti za nadaljnji razvoj. Siebelovih 4.000 uporabnikov aplikacij in 3,4 milijona uporabnikov rešitev CRM bo namreč zelo okrepilo položaj Oracle na področju aplikacij. Siebelove rešitve za CRM ter Oracleove poslovne aplikacije z vmesno programsko opremo zagotavljajo arhitekturo, ki temelji na standardih. Tudi večina Siebelovih rešitev temelji na Oracleovih podatkovnih zbirkah.

Siebel CRM naj bi tako predstavljal center Oracle CRM aplikacij naslednje generacije, ki naj bi temeljile na odprtih standardih, storitveno orientirani arhitekturi ter standardih BPEL in XML. Oracle je namreč že pričel s povezavo Oracle E-Business Suite, Oracle's Siebel, PeopleSoft Enterprise in JD Edwards EnterpriseOne CRM rešitev, pri čemer je glavni poudarek na razvoju in povečanju poslovnih procesov različnih panog. Oracle namerava povezati tako Siebelovi rešitvi na ključ in na zahtevo z Oracle ERP, CRM in vertikalno orientiranimi sistemi. Te integrirane rešitve naj bi podpirale panožne posebnosti. Oracle namreč na CRM področju že sedaj pokriva vseh 25 največjih farmacevtskih podjetij, 20 od 25-ih največjih bank, 9 od 10-ih največjih telekomunikacijskih podjetij in 19 od 20-ih največjih svetovnih visoko-tehnoloških podjetij (<http://www.oracle.com>).

## **PeopleSoft**

Podjetje PeopleSoft je bilo ustanovljeno leta 1987, ustanovil pa ga je David Duffield. V podjetju je prevladovala družinska atmosfera, ki so jo čutili tako zaposleni kot tudi stranke. Podjetje so odlikovali visoko kakovostni proizvodi.

PeopleSoft je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja postal vpliven igralec na ERP trgu. V letu 2000 so prevzeli podjetje Vantive Corporation, ki je bilo takrat številka 3 med ponudniki CRM rešitev. Pri prevzemu je bilo veliko dvomov o uspehu, saj sta se podjetji močno razlikovali po kulturi. Zaposleni pri Vantive Corporation niso bili preveč navdušeni nad prevzemom, a so se zavedali, da je zaradi finančnega stanja podjetja prevzem nujen. V tem



času se je PeopleSoftu pridružil Oracleov veteran Craig Conway, ki je z odobritvijo Davida Duffielda pričel spreminjati kulturo v podjetju. Ta je postajala bolj podobna kulturi korporacij, a je vseeno ohranila pridih družinske atmosfere. Povezava obeh podjetji je potekala veliko bolj učinkovito, kot so to pričakovali tekmeci. Rezultati marljivega dela so vidni v prvi različici CRM rešitve, ki je uspešno povzela arhitekturo ERP rešitve PeopleSoft 8.0 in CRM izkušnje novih sodelavcev v podjetju. PeopleSoft je s pomočjo svoje CRM rešitve povečal prihodke iz leta 2000 za 19%. Prihodki v letu 2000 so znašali 1,74 milijard dolarjev, v letu 2001 pa 2,07 milijard dolarjev.

V letu 2001 je PeopleSoft postal nesporna številka 2 med CRM ponudniki in je s svojimi rezultati presenetil tudi vodilni Siebel. V svoji CRM rešitvi so uspeli zagotoviti predvsem zelo dobro funkcionalnost za podporo procesov mobilne prodaje in storitev na terenu. Rešitve za brezžične naprave so zasnovali tako, da niso imele direktne povezave z bazo podatkov CRM rešitve. Prenosniki ali dlančniki so se tako le občasno sinhronizirali. Podobne rešitve so poznali tudi drugi dobavitelji, vendar je bila učinkovitost sinhronizacije pri PeopleSoftu na zavidljivi ravni.

PeopleSoft se je osredotočil tudi na industrijske rešitve. Velika prednost je bilo dejstvo, da niso bili pristaši pristopa, ki od strank zahteva, da kupijo celoten paket, pa čeprav večino funkcionalnosti niti ne potrebujejo. Njihov glavni konkurent je bil SAP, v letu 2003 pa se je v igro vključil tudi Oracle z jasno in trdno namero prevzeti PeopleSoft, kar mu je konec leta 2004 tudi uspelo. Zaenkrat ostaja njihov proizvod neodvisen od Oracleovih rešitev (<http://www.peoplesoft.com>).

### **Siebel**

Podjetje Siebel Systems je bilo ustanovljeno leta 1993 in je kmalu postalo prvi dobavitelj na svetu za čelne sisteme, ki so temeljili na portalni tehnologiji. Siebel je postal dominanten igralec na področju managementa odnosov s strankami in je obvladoval približno 25% trga. Tako močan položaj je bil posledica pionirske vloge, ki jo je imelo podjetje. V času, ko so se največji tekmeci ukvarjali z ERP sistemi, je Siebel že ponujal CRM proizvod in vlagal v njegov razvoj. Siebel je bil prvi resen ponudnik CRM rešitev za avtomatizacijo prodaje. Revolucionarne rešitve za mobilno prodajo in storitve so razvijali več kot pet let in prišli v ospredje. V izdelek so vključili tudi management odnosov z zaposlenimi. Prav tako so se osredotočili na specifične industrijske rešitve in začeli ponujati rešitve, prilagojene za zdravstvo, energetiko, obutveno in tekstilno industrijo, avtomobilsko industrijo, farmacijo, transportna podjetja, javni sektor, visoko tehnologijo in podobno.

Edini Siebelov tekmec, ki je ponujal tako širok nabor industrijskih rešitev, je bil SAP. V nasprotju z drugimi velikimi dobavitelji CRM rešitev, Siebel ni imel lastnega ERP proizvoda, kar je predstavljalo resno težavo oziroma konkurenčno prednost za tekmece.

V letu 2006 se je samostojna pot podjetja Siebel Systems končala, saj je podjetje prevzel tekmelec Oracle (<http://www.siebel.com>).

### **Update AG**

Sedež podjetja, ki je bilo ustanovljeno leta 1988, je na Dunaju, svoja podjetja pa imajo še v Nemčiji, Švici, Franciji, na Nizozemskem, Češkem, Madžarskem in Poljskem. Podjetje od leta 2002 kotira na frankfurtski borzi, zaposluje pa več kot 150 oseb. Update AG je eden vodilnih evropskih ponudnikov programskih rešitev za management odnosov s strankami. Njihove rešitve uporablja več kot 80.000 aktivnih uporabnikov v več kot 750 podjetjih po vsem svetu.

Rešitev podjetja update AG se imenuje Marketing.Manager<sup>®</sup> in je že več let na seznamu najboljših petnajst CRM rešitev za mala in srednje velika podjetja (v svetovnem merilu) po izboru ISM Software Labs. Rešitev je zasnovana na več ravneh. Osnovna raven rešitve predstavlja aplikacijsko logiko, ki zajema temeljno logiko poslovanja in managementa odnosov s strankami. Poslovna logika z vertikalno panožno usmerjenostjo še dodatno nadgrajuje že tako obsežno osnovno raven s posebnostmi posameznega gospodarskega področja. Na najvišji ravni, ki je uporabnikom tudi najbližja, so pokriti različni dostopni kanali (Windows, portal, dlančnik). Različni odjemalci omogočajo večjo prilagodljivost in uporabo orodja, ki je uporabnikom najbližje.

Programska rešitev Marketing.Manager<sup>®</sup> je zasnovana tako, da ponuja dobro osnovo za nadgradnjo in prihodnji razvoj. Arhitektura odjemalec/strežnik in uporaba modularnih komponent ustreza uveljavljenim standardom. Podpira družino operacijskih sistemov MS Windows od različic Windows 9x do Windows XP, prav tako pa tudi Windows Mobile in Blackberry. Kot podatkovna platforma se lahko uporablja Oracle ali Microsoft SQL. Zagotovljena je združljivost z ODBC. Programska rešitev Marketing.Manager<sup>®</sup> omogoča dostop do osrednje zbirke podatkov tudi z oddaljenim usklajevanjem s strežnikom preko krajevnih in prostranih omrežij, protokola FTP, Interneta, intraneta in tudi preko klicnih povezav. Prav tako je popolnoma usklajen z vmesnikom MAPI, torej lahko elektronsko pošto pošiljamo neposredno s pomočjo programske rešitve (<http://www.update.com>).

### **ADD**

Podjetje ADD trgovina, inženiring, vzdrževanje, d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1992. Njihova začetna dejavnost je obsegala prodajo, vpeljavo in vzdrževanje strojne opreme. Z leti pa so z vlaganjem v znanje in razvoj uspeli ponuditi izgradnjo celovitih informacijskih sistemov, vključujoč spekter lastnih poslovnih aplikacij in programskih rešitev. Danes je v podjetju z lokacijama v Ljubljani in Velenju zaposlenih preko 50 ljudi. Odnose vzdržujejo s podjetji HP, Microsoft, Intel, Oracle, Cisco, Proclarity in Mathsoft.

Njihove glavne poslovne rešitve so:

- ADD CRM,  
*S CRM rešitvijo nudijo podjetjem proizvod, ki predstavlja centralno in sistematično zbiranje podatkov za management odnosov s strankami.*
- ADD Piramida,  
*Z uporabo OLAP tehnologije in podatkovnih skladišč omogoča integriran, hiter in učinkovit sistem za podporo odločanju, analiziranju in kontrolingu.*
- ADD Workflow,  
*Je ime za skupino orodij, s pomočjo katerih lahko razvijajo aplikacije, ki podpirajo skupinsko delo.*
- ADD Quicky,  
*Je mobilna rešitev, ki omogoča nadzor prodajnih aktivnosti na terenu preko Pocket PC dlančnika ali preko Interneta.*
- ADD FaxServer,  
*Rešitev je namenjena tistim, ki se ne želijo odreči klasičnim potem komuniciranja (pošiljanje faksov), radi pa bi postopek avtomatizirali.*
- ADD Systematic.  
*Program je namenjen za krmiljenje, spremljanje in nadzor celovitega sistema vzdrževanja strojev, naprav in zgradb, vključuje pa tudi skladiščno poslovanje.*

CRM rešitev podjetja ADD je narejena v ASP.NET tehnologiji, ki omogoča delovanje aplikacije preko Interneta. ASP.NET je tehnologija za izdelavo dinamičnih spletnih aplikacij. Omogoča uporabo različnih kompatibilnih programskih jezikov, kot so Visual Basic in C#. Nudi programski model ter infrastrukturo za hitro izdelavo nadgradljivih, varnih in stabilnih spletnih aplikacij. Omogoča vzporedni razvoj klasičnih aplikacij (Win32), spletnih aplikacij, vmesnikov za prenosne naprave (Pocket PC ali Smart Phone) ter form na praktično enaki osnovi v enakem programskem jeziku.

Tri nivojska arhitektura aplikacije je posledica dejstva, da se v večjih sistemih pri klasičnih aplikacijah tipa "odjemalec-strežnik" soočamo s problemi vzdrževanja in razširjanja sistema z novimi funkcionalnostmi. Ločitev med grafičnim vmesnikom in poslovno logiko je pomembna zaradi večje fleksibilnosti pri uvedbi, nadgradnji ter lažjem vzdrževanju sistema. Ločitev med podatkovnim nivojem in poslovno logiko pa je pomembna zaradi večje neodvisnosti aplikacije. To ne pomeni nujno, da je logika shranjena drugje, temveč da je ločitev narejena na konceptualnem nivoju. Pri več-nivojskih aplikacijah namreč lahko optimiziramo vsak nivo aplikacije posebej.

Podjetje se lahko pohvali tudi s kar nekaj priporočili, pri čemer gre večinoma za majhna podjetja (v slovenskem merilu). Zadnji projekt, ki so se ga lotili po naročilu podjetja Pliva, pa naj bi jim prinesel tudi mednarodne izkušnje (<http://www.add.si>).

## **5.4. MERILA ZA VREDNOTENJE CRM REŠITEV**

Kot sem napisal že v poglavju "Koraki uvajanja rešitev za management odnosov s strankami", je izrednega pomena za uspeh projekta uvajanja sistema za management odnosov s strankami tudi izbira ustrezne CRM rešitve. Ta mora že v svoji zasnovi čim bolje odgovarjati našim potrebam.

Bergeron predlaga vrednotenje programskih rešitev po štirih kriterijih (Bergeron, 2002, str.155), in sicer:

- ovrednotenje CRM rešitve,
- ovrednotenje programske opreme CRM,
- ovrednotenje razvijalca, ki je razvil CRM rešitev,
- ovrednotenje dobavitelja, ki ponuja CRM rešitev.

V nadaljevanju so vsi štirje kriteriji podrobneje predstavljeni.

### **5.4.1. OVREDNOTENJE CRM REŠITVE**

Pri vrednotenju CRM rešitve se osredotočimo na širši vpliv in značilnosti programske opreme. Najbolj kritična je dostopnost proizvoda, ki se ga oglašuje in ponuja. Nujno se je prepričati, kaj trenutna različica dejansko ponuja. Zelo nevarno se je zanašati na obljube o zmožnostih naslednje različice, ki naj bi bila tik pred izidom. Prednost pri izbiri različice, ki je že uveljavljena na trgu, je v tem, da je veliko lažje oceniti razpoložljivost in kakovost storitev, dodatnih proizvodov, razpoložljivost dokumentacije in podobno. Pri obstoječih proizvodih lahko ocenimo število uporabnikov in njihovo naravo ter jo primerjamo s svojim podjetjem. Ugotovimo lahko, ali je število uporabnikov v sorazmerju s časom razpoložljivosti izdelka na trgu. Majhno število priporočil lahko pomeni nezadovoljstvo s proizvodom, storitvami, podporo ali zgolj neustrezno trženje, kar nakazuje dobaviteljeve/razvijalčeve težave.

Funkcionalnosti, ki jih ponuja proizvod, je treba proučiti skladno s potrebami podjetja. Ugotoviti je potrebno, ali je manjkajoče funkcionalnosti mogoče nadomestiti z dodatnimi razširitvami istega proizvajalca ali z ustreznim izdelkom tretjega dobavitelja ter kakšni so dodatni stroški. Namen uporabe in ciljni uporabniki v podjetju so ključnega pomena pri vrednotenju CRM rešitev. Med ponudniki obstajajo paketi, ki jih imenujemo industrijske rešitve. Nekatere so prilagojene posameznim panogam, druge so splošne in jih je pri uvedbi mogoče uspešno prilagajati. Določena rešitev lahko velja za najboljšo na področju podpore klicnih centrov, a je slabša pri podpori trženja in prodaje. Če podjetje potrebuje rešitev za klicni center in trženje, lahko s strani ključnih ljudi v trženju pričakuje odpor ali celo bojkot rešitve. Slednja se mora ujemati tudi s posameznimi rešitvami, ki so značilne za posamezne oddelke, ali pa jih mora uspešno nadomestiti. Skladne morajo biti tako s strojno kot programsko opremo.

Pomembna je tudi lokalizacija sistema, ki upošteva posebnosti določene države. Prav tako je pomemben dejavnik pri vrednotenju tudi cena. Zaradi zelo različnega načina zaračunavanja cen in popustov je praktično nemogoče na prvi pogled ugotoviti, kateri proizvod je cenejši. Dobro je treba proučiti sistem licenciranja, stroške vzdrževanja, stroške pri prehodu na novejšo različico in popuste obsega. V tabeli 4 so navedena ključna merila, ki jih je treba ovrednotiti.

Tabela 4: **Ključna merila za vrednotenje CRM rešitev**

| <b>Merila za vrednotenje CRM rešitev</b>    |
|---------------------------------------------|
| Razpoložljivost proizvodov                  |
| Razpoložljivost dodatkov / stroški / pogoji |
| Prednosti proizvoda                         |
| Združljivost z obstoječim ERP sistemom      |
| Združljivost z drugimi sistemi              |
| Ustreznost glede na interne procese         |
| Kakovost in dostopnost dokumentacije        |
| Posebnosti                                  |
| Funkcionalnosti                             |
| Začrtana pot razvoja                        |
| Število uporabnikov referenčnih namestitev  |
| Namen uporabe                               |
| Ciljni uporabniki                           |
| Število pripravljenih vmesnikov / stroški   |
| Orodja za prenos podatkov                   |
| Možnosti lokalizacije                       |
| Odzivni časi                                |
| Zanesljivost                                |
| Industrijska rešitev ali splošni paket      |
| Združljivost s telekomunikacijskimi sistemi |
| Možnost izobraževanja / stroški             |
| Stroški migracije na najnovejšo različico   |
| Licenčni sporazumi                          |
| Cena / popusti obsega                       |

Vir: *Bergeron, 2002, str. 135.*

#### **5.4.2. OVREDNOTENJE PROGRAMSKE OPREME CRM**

CRM proizvode je treba ovrednotiti tudi po merilih, ki so značilna za programsko opremo na splošno. Najpomembnejše merilo je skladnost s standardi, kar se odraža predvsem pri združljivosti z operacijskimi sistemi in strojno opremo. Programska oprema s funkcionalnostmi, ki popolnoma ustrezajo procesom v podjetju in so v primerjavi s konkurenčnimi produkti celo boljše, je zelo vprašljiva v primeru, ko zahteva nestandardno strojno opremo. Stroški vzdrževanja in nadgradenj so v takem primeru lahko zelo visoki.

Posamezni razvijalci operacijskih sistemov in druge programske opreme ter proizvajalci strojne opreme izdajo certifikate drugim razvijalcem, ki potrjujejo skladnost njihovih proizvodov z določenim operacijskim sistemom, strojno opremo itd. Ujemanje s standardi je pomembno tudi pri podpori ustreznih formatov za izvoz podatkov iz CRM sistema. Podjetja morajo biti pozorna tudi na medij, s katerim se distribuira programska oprema (CD-ROM, posebni magnetni trakovi, namestitev preko mreže itd.). Ugotoviti je potrebno, kakšna je uporabnost grafičnega vmesnika, ki ga morajo podjetja proučiti z vidika uporabnika. Pri tem si lahko pomagajo z intervjuji, ki jih opravijo z obstoječimi uporabniki, ali s primerjavo različnih ocen v strokovnih publikacijah. Smiselno je ugotoviti, koliko uspešnih namestitev je bilo opravljenih in koliko teh je dejansko v operativni uporabi.

Veliko je primerov, ko podjetja "uspešno" uvedejo programsko opremo, kasneje pa se zaradi različnih razlogov ta zanemari in delo poteka brez njene uporabe. Oceniti je potrebno, kakšna bo rast podjetja v prihodnje in kako se z rastjo sklada programska oprema (ali je na primer možno uspešno izkoristiti programsko opremo tudi pri 10-kratnem povečanju števila uporabnikov). Ključni dejavnik pri izbiri programske opreme je varnost (na primer časovno omejeno geslo, spremljanje dostopov, zgodovina sprememb in podobno). Najpogostejša merila za ovrednotenje programske opreme so zbrana v tabeli 5.

Tabela 5: Ključna merila za vrednotenje programske opreme

| Merila za vrednotenje programske opreme             |
|-----------------------------------------------------|
| Enostavna uporaba                                   |
| Dokumentacija posameznih napak                      |
| Obstoječ sistem za sporočanje in odpravljanje napak |
| Lastnosti grafičnega uporabniškega vmesnika         |
| Prenos iz/v standardne formate (xls, dbf...)        |
| Število neuspešnih namestitev                       |
| Število uspešnih namestitev                         |
| Časovno omejena gesla                               |
| Samodejna analiza neavtorizirane uporabe            |
| Pogostost migracij na novo verzijo                  |
| Certifikati o skladnosti z operacijskim sistemom    |
| Uporaba standardnih podatkovnih baz                 |
| Standardni mediji za distribucijo                   |
| Standardne zahteve po strojni opremi                |
| Združljivost z obstoječim omrežjem v podjetju       |
| Zaščita                                             |
| Spremljanje zgodovine sprememb                      |
| Stroški vzdrževanja                                 |

Vir: Bergeron, 2002, str. 141.

### 5.4.3. OVREDNOTENJE RAZVIJALCA, KI JE RAZVIL CRM REŠITEV

Sodelovaje z razvijalcem se začne z nakupom licenc za programsko opremo. To je lahko dolgoročno in v korist obema partnerjema ali pa se zaključi z menjavo denarja za proizvod. Slednji scenarij za management odnosov s strankami ni zaželen, saj je potrebno nenehno prilagajanje in spreminjanje, nadgrajevanje ter razvoj novih funkcionalnosti. Vrednotenje se prične pri samem vrhu podjetja, ki razvija programsko opremo za CRM. Pregledati je treba tako ekonomsko vitalnost podjetja kot kredibilnost in usposobljenost vodstva. Pristop CRM je dolgoročen program, zato je treba preveriti strategijo razvijalca. Če je dolgoročnost razvoja jasno razvidna in paleta izdelkov, ki se dopolnjujejo in nadgrajujejo z jasno vizijo razvoja, široka, je odločitev lažja. V nasprotnem primeru je kljub odličnemu proizvodu možen prevzem podjetja z namenom umakniti konkurenčen proizvod s trga. Smiselno se je obrniti na zunanje svetovalce, ki lahko s svojim sicer subjektivnim mnenjem pripomorejo pri odločitvi. Njihov pogled je drugačen, saj imajo izkušnje pri delu z različnimi podjetji in projektnimi skupinami. Kriteriji za izbiro razvijalca so naštet v tabeli 6.

Tabela 6: Ključna merila za vrednotenje razvijalcev

| Merila za vrednotenje razvijalcev |
|-----------------------------------|
| Bančna priporočila                |
| Usposobljenost vodstva            |
| Profil podjetja                   |
| Mnenje zunanjih svetovalcev       |
| Osredotočenost                    |
| Zgodovina                         |
| Tržni delež                       |
| Število strank                    |
| Priporočila strank                |
| Zmožnost razvoja                  |
| Vizija                            |
| Neodvisne ocene proizvoda         |

Vir: Bergeron, 2002, str. 145.

### 5.4.4. OVREDNOTENJE DOBAVITELJA, KI PONUJA CRM REŠITEV

Dobavitelj je partner, ki poskrbi za podporo in svetovanje pri namestitvi ter za ustrezno prilagoditev izbranega proizvoda. Njegova vloga je zelo pomembna, saj podjetju, ki se odloči za določen proizvod, prihrani veliko časa zaradi boljšega poznavanja proizvoda. Tako je omogočena bolj optimalna uvedba in prilagoditev v čim krajšem času. Dobavitelj, ki uvaja CRM rešitev, je kot podaljšana roka razvijalca. V primeru, da ima njegovo dovoljenje, lahko dobavitelj proda tudi licence. Preveriti je treba odnos med razvijalcem in dobaviteljem. Dobaviteljem, ki ustrezajo določenim merilom, podelijo različne certifikate. Stranke imajo

tako lažji pregled nad kakovostjo storitev posameznega dobavitelja. Kljub enakim uradnim certifikatom so med njim lahko velika odstopanja. Kriteriji za vrednotenje dobaviteljev so naštet v tabeli 7.

Tabela 7: **Ključna merila za vrednotenje dobaviteljev**

| <b>Merila za vrednotenje dobaviteljev</b> |
|-------------------------------------------|
| Certifikat razvijalca                     |
| Lokacija                                  |
| Število strank                            |
| Ugled                                     |
| Možnost podpore                           |
| Dolžina časa v tem poslu                  |
| Možnost izobraževanja                     |
| Združljivost s kulturo podjetja           |
| Način razvoja odnosa s strankami          |
| Sodelovanje pri zagonu projekta           |
| Prilagodljivost                           |
| Skrb za pozitiven odziv zaposlenih        |

Vir: *Bergeron, 2002, str. 151.*

## **5.5. RAZMERE NA TRGU VODILNIH CRM REŠITEV**

V nadaljevanju navajam primerjavo najpomembnejših CRM rešitev, ki so zaznamovale leto 2005. Rešitve obravnavam po posameznih področjih, ki jih pokrivajo, saj ne moremo metati vseh v en koš. Obravnavam integrirane CRM rešitve za velika podjetja, CRM rešitve za srednje velika podjetja, CRM rešitve za majhna podjetja, orodja za avtomatizacijo prodajnih procesov, orodja za avtomatizacijo trženjskih procesov ter analitična CRM orodja. Izpustil pa sem področji managementa podatkov in svetovanja, ker se mi zdita manj pomembni in na slovenskem prostoru manj aktualni. Ko govorim o velikosti podjetij, bi poudaril še to, da je mišljena velikost podjetij v svetovnem merilu, saj je v slovenskem prostoru velikost podjetij tolmačena povsem drugače. Marsikatero veliko slovensko podjetje je namreč v svetovnem merilu majhno, medtem ko o velikih podjetjih skoraj ne moremo govoriti. Kot vir uporabljam predvsem raziskave avtorjev podjetij CRM Magazine (Bailor, 2005, str. 22), Forrester Research (več avtorjev, ki so navedeni pri slikah) in Gartner Group (Merz, 2006, str. 2).

### **5.5.1. INTEGRIRANE CRM REŠITVE ZA VELIKA PODJETJA**

Na področju integriranih CRM rešitev za velika podjetja igrajo najpomembnejšo vlogo mnogi svetovno znani CRM ponudniki. Podjetje Oracle je velikan, ki s svojimi rešitvami pokriva vse osnovne CRM funkcionalnosti, še posebno pa je močan na področjih managementa s podatki. Strokovnjaki opozarjajo le, da so šibki na področju analitike. S pridobitvijo podjetij



PeopleSoft in J.D. Edwards pa je Oracle še ojačal svoj položaj. Poleg tega je v juliju 2005 prevzel še podjetje ProfitLogic ter v marcu 2005 podjetje Retek. Peoplesoft aplikacije slovijo predvsem po svoji enostavnosti integracije s finančnimi sistemi in sistemi za management človeških virov. Oracle pa je že napovedal, da jih bo skušal integrirati v svojo proizvodno linijo, in sicer namerava s tem pričeti v letu 2007 (Bailor, 2005, str. 22).

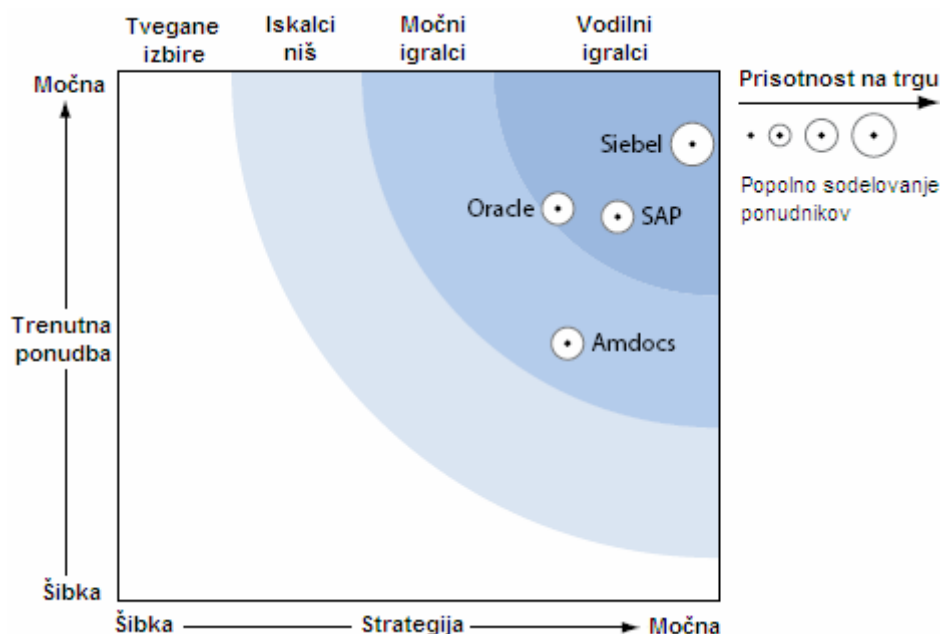
SAP se po drugi strani še naprej usmerja predvsem na izboljševanje funkcionalnosti. Močna stran SAPa je predvsem v tem, da pokriva celoten spekter poslovnih rešitev, tako ERP, CRM kot tudi SRM rešitve. Te rešitve se med seboj lepo dopolnjujejo. So pa njihove rešitve deležne nekaj kritik predvsem na področju prijaznosti uporabe.

Ne smemo pa pozabiti še na Siebel, ki je sicer v začetku leta 2006 prišel v roke podjetja Oracle. Njihova rešitev je znana predvsem po tem, da ponuja zelo močno funkcionalnost. Tako recimo njihovo funkcionalnost ocenjujejo pri CRM Magazine kar s 4,8 na pet mestni skali. Vendar pa so po drugi strani slabše ocenjeni na področju zadovoljstva strank ter poslovne usmerjenosti. No, za slednjo bo v prihodnje po novem skrbel tudi Oracle. Za Siebel je bila prihodnost vedno vprašljiva predvsem zato, ker niso imeli svojega ERP sistema.

Kot močna ponudnika se pojavljata še Amdocs, za katerega analitiki pravijo, da je najbolj vertikalno usmerjen, predvsem na področjih finančnih in visoko-tehnoloških storitev, ter Salesforce.com, ki s svojimi rešitvami na zahtevo še naprej greni življenje konkurenci.

Za konec dodajam še sliko, objavljeno s strani Forrester Research, ki z nekoliko drugačnega vidika prikazuje najpomembnejše razvijalce integriranih CRM rešitev za velika podjetja.

Slika 5: **Najpomembnejši ponudniki integriranih CRM rešitev v letu 2005**



Vir: Band (Forrester Research), 2005, str. 9.

### 5.5.2. CRM REŠITVE ZA SREDNJE VELIKA PODJETJA

V tem primeru govorimo predvsem o podjetjih s prihodki od 100 milijonov do milijarde dolarjev. Analitiki poudarjajo, da je za ta segment značilen predvsem tako imenovan mesečni "plačaj po uporabi" model, ki pomeni, da podjetja plačajo dejansko uporabo funkcionalnosti nameščene CRM rešitve, ne pa namestitev CRM rešitve same.

Med vodilne na tem področju lahko zagotovo uvrstimo podjetje Peoplesoft, ki dosega predvsem visoke ocene za funkcionalnost, ki jo ponuja. Je pa Oracle najavil, da bo zagotovil tudi podporo za PeopleSoft Enterprise, J.D. Edwards EnterpriseOne in J.D. Edwards World proizvodne linije do konca leta 2013. V okviru na Javi osnovanega projekta Project Fusion, ki naj bi združil lastnosti in funkcionalnosti Oracle, PeopleSoft in J.D. Edwards proizvodnih linij, nameravajo ponuditi celovit sklop orodij. Vendar pa je vpliv Project Fusion projekta na segment poslovnih CRM rešitev za srednje velika podjetja še negotov.

S svojimi rešitvami igra pomembno vlogo tudi podjetje RightNow Technologies, čeprav so pogledi na njihove rešitve med strokovnjaki mešani. Med šibkimi členi njihove rešitve poudarjajo predvsem funkcionalnost, ki jo ponujajo. Kljub temu številke o rasti prihodkov govorijo njim v prid.

Sage Software, prej znan kot Best Software, je prav tako pomemben igralec za področju CRM rešitev za srednje velika in majhna podjetja. Pri njem je pomembno predvsem to, da svoj izdelek SalesLogix lahko trži tako pri srednje velikih kot tudi majhnih podjetjih. V nekaj letih so si tako uspeli pri Sage Software ustvariti kar zajetno bazo strank.

Podjetje Siebel Systems so zaradi slabih ocen o zadovoljstvu strank ter ne preveč bleščečih finančnih dosežkov v letu 2005 pri CRM Magazine umaknili s prestola vodilnih na segmentu CRM ponudnikov za srednje velika podjetja. Poleg tega nekateri analitiki ocenjujejo njihovo funkcionalnost za preveč kompleksno za ta segment. Že tradicionalno so za njih značilni tudi izredno dolgi prodajni cikli, s čimer težko segajo po novih strankah in prihodkih. Napovedujejo pa, da naj bi z novo verzijo njihovega proizvoda Siebel CRM OnDemand Release 8 uspeli skrajšati dolge prodajne cikle.

Med zelo dobro ocenjenimi je tudi podjetje Salesforce.com. Dobre ocene dosegajo predvsem na področjih poslovne usmerjenosti in zadovoljstva strank. Prav tako jim je uspelo izboljšati funkcionalnost njihovega izdelka, ki je bil prvotno namenjen predvsem za avtomatizacijo prodaje. Izboljšali so tudi možnosti povezave z zalednimi sistemi ter možnosti prilagajanja rešitve.

Pozabiti ne smemo še na Microsoft, ki se v preteklosti ni uspel ravno ponašati s svojo verzijo 1.2. Po daljšem času je konec leta 2005 na trg le uspel pripeljati verzijo 3.0, medtem ko so se verziji 2.0 kar odpovedali. Zaenkrat je še težko govoriti o ocenah tega proizvoda, vendar pa

analitiki ocenjujejo, da bo glede na napovedano funkcionalnost, ki jo prinaša najnovejša različica njihove CRM rešitve, Microsoft v prihodnosti na tem segmentu igral še kako pomembno vlogo.

Za konec bi omenil še podjetje SAP, ki sicer ne dosega ravno najboljših ocen na področjih funkcionalnosti, zadovoljstva strank ter poslovne usmerjenosti, vendar pa je njegova moč še kako pomembna, saj se z dvomestno rastjo prihodkov ne ponaša veliko podjetij. Še posebej pa velja poudariti, da kar 30% prihodkov zaslužijo na področju srednje velikih podjetij.

### **5.5.3. CRM REŠITVE ZA MAJHNA PODJETJA**

Na področju ponudbe rešitev za majhna podjetja je konkurenca zelo velika. Analitiki poudarjajo, da je uspeh na tem področju zagotovljen le rešitvam, ki ponujajo enostavnost uporabe, hitro možnost vpeljave ter nizke stroške. Pri vsem tem pa se stranke nagibajo predvsem k integriranim rešitvam.

Med pomembnimi igralci na tem področju je zagotovo podjetje FrontRange s svojo Goldmine rešitvijo, ki ponuja širok spekter funkcionalnosti na področjih CRM in SRM (management odnosov z dobavitelji), še posebno za management trženjskih akcij, analize prodajnih trendov in učinkovitosti ter tudi integracije z IP telefonijo.

Kanadski ponudnik Maximizer s svojimi rešitvami prav tako podpira vse potrebe majhnega podjetja. Vendar pa analitiki pravijo, da bi podjetje moralo vložiti več naporov v prepoznavnost svoje znamke ter širjenje svoje prodajne mreže.

NetSuite je v letu 2005 obogatil funkcionalnost svojega proizvoda z dodanimi funkcionalnostmi za management partnerjev, management naročil, analitiko in kompenzacijo prodaje. Poleg tega je za njih značilno, da je veliko funkcionalnosti razpoložljive s plačilom za modul namesto običajnega mesečnega zaračunavanja na uporabnika. Analitiki pravijo, da NetSuite v primerjavi s konkurenco ponuja zares dobro funkcionalnost in relativno dobro integracijo. To se pozna tudi na njihovih prihodkih, ki so se v letu 2005 podvojili glede na preteklo leto.

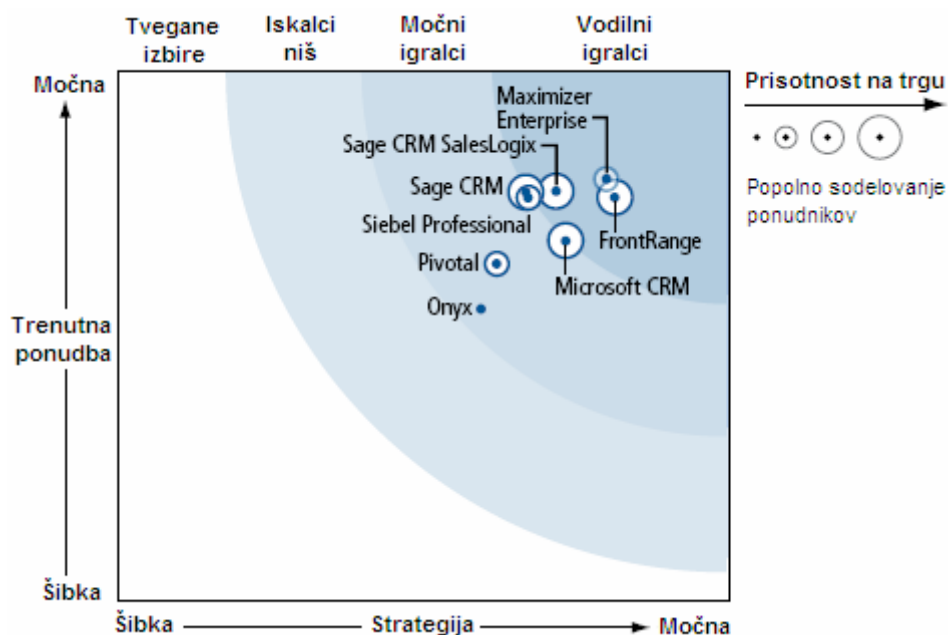
Na trgu CRM rešitev za majhna podjetja se pojavlja med pomembnimi ponudniki še podjetje Sage Software, ki ponuja tako rešitve na zahtevo kot tudi na ključ, s čimer je bil prvi, ki se je lotil takšne prodaje. Zaradi uspešnosti takega modela so se začeli po njem zgledovati tudi ostali. Sage CRM ponuja enake funkcionalnosti tako za instalirano kot tudi za gostujočo rešitev, kar pomeni lažji in cenejši prehod za stranke, če se odločijo za drugo varianto uporabe. Za njihove rešitve pravijo, da so robustne in prilagodljive ter se dobro povezujejo z Microsoftovimi proizvodi.

Kot najboljšega ponudnika CRM rešitev za mala podjetja so pri CRM Magazine v letu 2005 ocenili Salesforce.com, ki z enostavnim zaračunavanjem, bogato funkcionalnostjo in nizko režijo za informacijsko tehnologijo ponuja dobro rešitev za majhna podjetja. Prav tako je ponudil precej novih funkcionalnosti s Sforce Partner Toolkit. Gre za odprto-kodno aplikacijo v Javi, ki omogoča strankam, da razkrijejo dele svojega CRM sistema partnerjem, ne da bi izpostavili vse svoje podatke. Poleg tega obljublja še precej podobnih odprto-kodnih orodij. Salesforce.com je relativno mlad ponudnik, ki konsistentno in stalno ponuja nove izboljšave, module in funkcionalnosti.

Med najbolj zaupanja vrednimi podjetji na področju programske opreme ne smemo pozabiti še na Microsoft, ki s svojo novo verzijo CRM sistema obljublja veliko. Nova verzija prinaša tako management trženja, management servisnih storitev, dodatne funkcionalnosti na področjih managementa prodaje kot tudi nove vrste integracij z ostalimi orodji, med katerimi je še posebej pomembna močna povezava z ostalimi Microsoftovimi proizvodi.

Za konec dodajam še sliko, ki je bila objavljena s strani Forrester Research in ki z nekoliko drugačnega vidika prikazuje najpomembnejše igralce na področju CRM rešitev za majhna podjetja.

Slika 6: Najpomembnejši ponudniki CRM rešitev za majhna podjetja v letu 2005



Vir: Band (Forrester Research), 2005, str. 11.

#### 5.5.4. ORODJA ZA AVTOMATIZACIJO PRODAJE

V letu 2005 sta bila za to področje značilna dva nasprotujoča si trenda, in sicer integracija ter specializacija. Po eni strani so mnogi ponudniki širili funkcionalnosti svojih orodij proti celovitim CRM rešitvam, po drugi strani pa se je pojavilo precej novih majhnih ponudnikov, ki so se osredotočili izključno na avtomatizacijo prodaje. Mnogo ponudnikov celovitih CRM rešitev se je namreč preusmerilo zgolj na avtomatizacijo prodaje, ker so celovite CRM rešitve drage in zahtevajo širok nabor ponujene funkcionalnosti. Zagovorniki specializiranih orodij za avtomatizacijo prodaje poudarjajo, da prodajalci potrebujejo osnovno CRM funkcionalnost, ker jih sicer CRM rešitve le obremenjujejo.

Med pomembnimi ponudniki na tem področju je Entellium. Zanj je značilna izredno velika rast v zadnjih letih, kar mu uspeva s ponujeno rešitvijo, katere glavne prednosti so dober sistem za poročila, zelo dobra prilagodljivost potrebam uporabnikov ter nizka cena.

Podjetje FrontRange s svojo Goldmine rešitvijo slovi kot pomemben ponudnik orodij za avtomatizacijo prodaje in želi iz niš, katere je do sedaj dobro pokrival, prodreti tudi med večje stranke. Kot njihovo največjo prednost pa strokovnjaki navajajo integracijo.

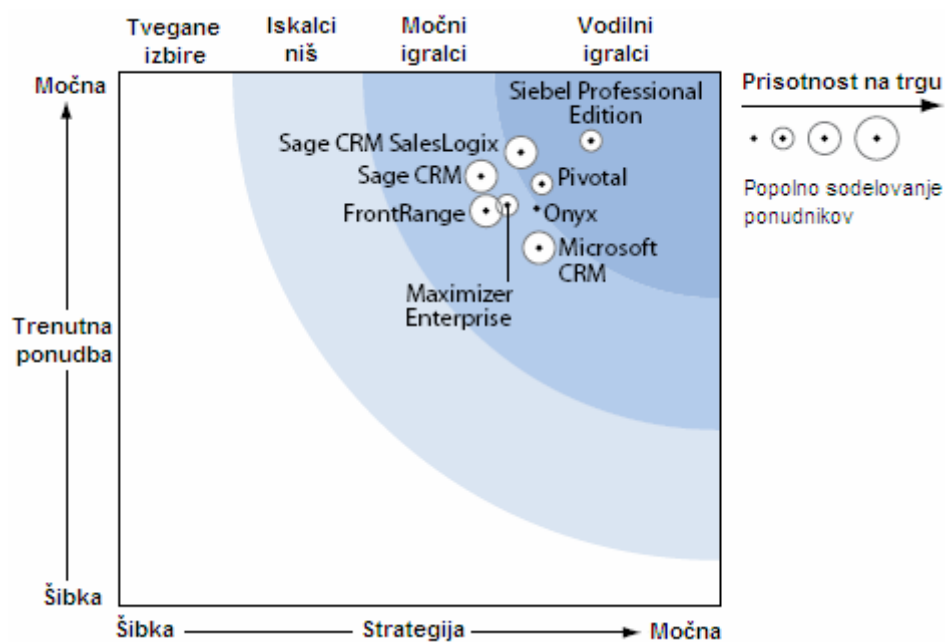
Omeniti velja tudi podjetje Maximizer, ki je napram ostalim sicer med manjšimi ponudniki, vendar pa njegov proizvod ponuja vse potrebne funkcionalnosti. Nekoliko šibkejši so edino na področju stikov s strankami. Analitiki poudarjajo, da bi morali več energije vložiti v podporo po vpeljavi sistema, saj naj bi stranke menda dolgo čakale na storitve.

Med funkcionalno bogate ponudnike sodi tudi podjetje Salesnet, ki med drugim zagotavlja dobre rešitve za avtomatizirani management elektronskih sporočil, management varne enkratne prijave, relacije med zapisi in podobno. Tako predstavlja močno konkurenco podjetju Sieble, ki velja za vodilnega ponudnika v tem segmentu.

Kot najbolje ocenjenega ponudnika po CRM Magazine ne smemo pozabiti na podjetje Sage, ki s svojim proizvodom ACT ponuja zelo dobro alternativo ostalim. ACT se je razvil iz preprostega orodja za management strank in je namenjen predvsem manjšim podjetjem z do 50 uporabniki. To pa je po mnenju strokovnjakov tudi eden od razlogov za njihov uspeh.

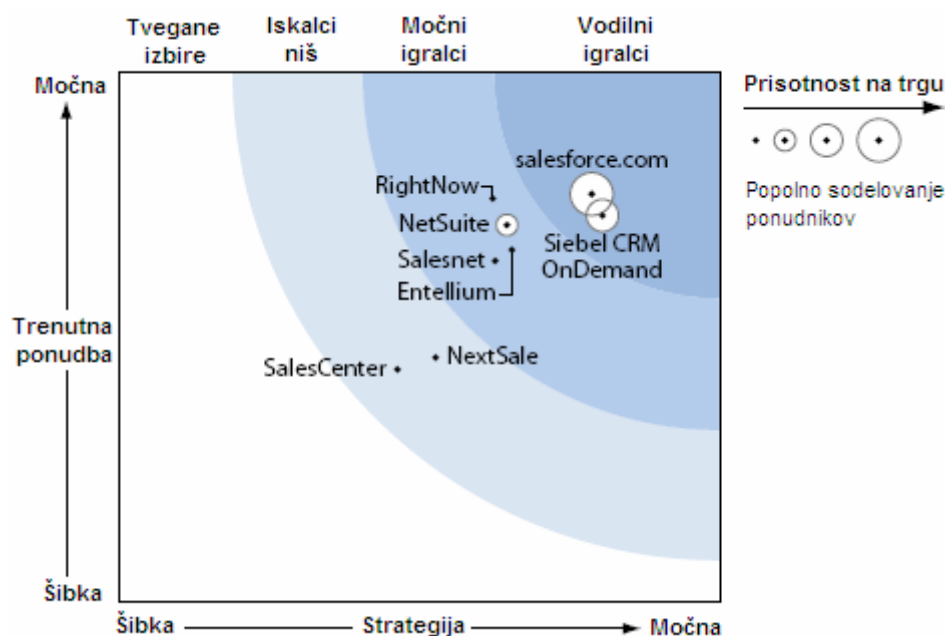
Za konec dodajam še slike, ki sta bila objavljeni s strani Forrester Research in ki z nekoliko drugačnega vidika prikazujeta najpomembnejše igralce na področju orodij za avtomatizacijo prodaje. Kot lahko vidimo, se na slikah med pomembni igralci pojavljajo še Pivotal, Onyx ter Microsoft. Med tako imenovanimi ponudniki gostujočih rešitev pa zasledimo še podjetji SalesCenter in NextSale.

Slika 7: Najpomembnejši ponudniki orodij za avtomatizacijo prodaje v letu 2005



Vir: Herbert (Forrester Research), 2005, str. 10.

Slika 8: Najpomembnejši ponudniki gostujočih orodij za avtomatizacijo prodaje v letu 2005



Vir: Herbert (Forrester Research), 2005, str. 10.

### 5.5.5. ORODJA ZA AVTOMATIZACIJO TRŽENJSKIH PROCESOV

Med orodja za avtomatizacijo trženjskih procesov štejemo predvsem management trženjskih akcij, management trženjskih virov in povečevanje trženjske učinkovitosti. Med pomembnejšimi igralci na tem področju najdemo podjetje Aprimo, ki je v juniju 2005 prevzelo poslovno enoto za trženje podjetja DoubleClick in s tem proizvoda SmartPath ter Ensemble, s čimer se je uspešno zne bilo svojega konkurenta. V zadnjem letu jim je uspelo za kar 66% povečati število strank in za 100% povečati število naročil od obstoječih in novih strank, s čimer so si zagotovili dvomestno rast prihodkov.

Med novimi igralci na tem področju se je pojavil SAP, in sicer s proizvodom Epiphany. Tudi ta rešitev je postavljena na NetWeaver platformi, zaradi česar nikakor ne gre zanemariti prihodnje vloge SAPa tudi na tem področju, še zlasti ne med že obstoječimi uporabniki SAP rešitev.

Podjetje SAS je uspelo povečati svoje prihodke kar za 14,2 %, slovi pa tudi po dobrem zadovoljstvu strank. Vendar pa je po mnenju analitikov njihov izdelek preveč kompleksen za končne uporabnike in bodo morali v prihodnje poenostaviti uporabo proizvoda. SAS je na področju managementa trženjskih akcij največji konkurent Unici, vendar pa naj bi imela Unica po drugi strani prednost v managementu trženjskih virov.

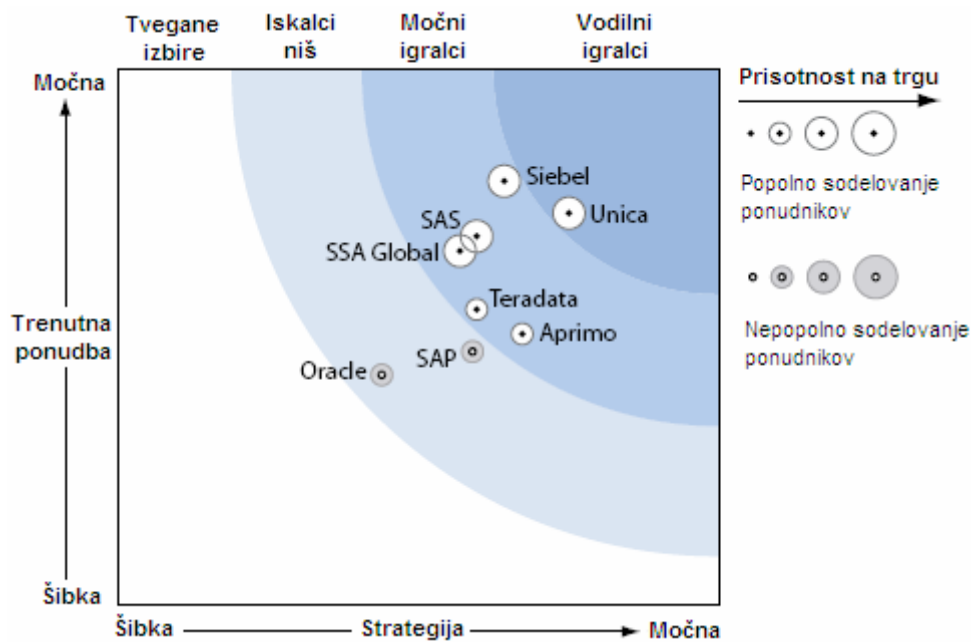
Pozabiti ne smemo tudi na podjetje Siebel, ki je v aprilu 2005 predstavilo novo verzijo svoje rešitve, in sicer Siebel Enterprise Marketing 7.8. S to verzijo naj bi uspeli prinesiti izboljšave predvsem na strani enostavnejše uporabe.

Kot že drugo leto zapored najbolje ocenjenega po CRM Magazine je potrebno omeniti še podjetje Unica. V letu 2005 jim je uspelo kar za 95% povečati število strank ter za 48,2% povečati prihodke. Analitiki pravijo, da je podjetje dobro vodeno z jasno vizijo.

Podjetje Taradata, ki je sicer primarno ponudnik analitičnih orodij, igra pomembno tudi na področju orodij za avtomatizacijo trženja, saj lahko računa na zveste uporabnike njegovih orodij za podatkovna skladišča. Pozitivno sta ga ocenili tudi skupini Forrester in Gartner.

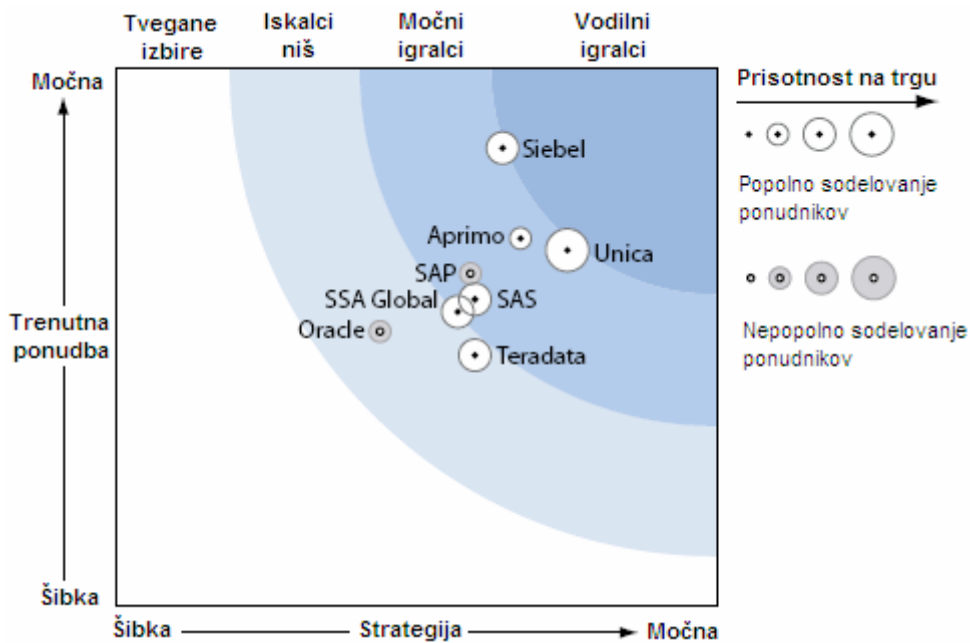
Za konec dodajam še slike, ki sta bila objavljeni s strani Forrester Research. Na sliki 8 so prikazani najpomembnejši igralci na področju orodij za avtomatizacijo trženjskih procesov za B2C (poslovanje s končnimi strankami) segment, na sliki 9 pa še za B2B (poslovanje s poslovnimi partnerji) segment.

Slika 9: Najpomembnejši ponudniki orodij za avtomatizacijo trženjskih procesov za B2C v letu 2005



Vir: Anderson (Forrester Research), 2006, str. 9.

Slika 10: Najpomembnejši ponudniki orodij za avtomatizacijo trženjskih procesov za B2B v letu 2005



Vir: Anderson (Forrester Research), 2006, str. 9.



### 5.5.6. ANALITIČNA CRM ORODJA

Analitična CRM orodja niso več namenjena samo tehnično podkovanim uporabnikom, ampak se vedno bolj pojavljajo tendence po tem, da bi tudi povprečni poslovni uporabniki lahko uporabljali ta orodja. Ponudniki, ki temu uspešno sledijo, so vsekakor pred konkurenco na tem področju. Večji ponudniki vgrajujejo analitična orodja v svoje CRM rešitve z namenom zagotavljanja vpogleda v podatke vsem uporabnikom.

Business Objects je na področju analitike eno vodilnih podjetij. V letu 2004 so prevzeli Crystal Reports. S svojimi orodji pokrivajo tako analitično poročanje kot tudi poslovna orodja za poročanje. Čeprav na področju zadovoljstva strank ne dosegajo tako dobrih ocen kot SAS ali Teradata, je njihova prednost predvsem v dobrem zagotavljanju funkcionalnosti.

Podjetje Cognos je tako kot podjetje Business Objects zelo uspešno na področju operativnega poročanja. V zadnjem letu jim je uspelo povečati tržni delež, kar se je odrazilo tudi v 20,8% rasti prihodkov.

Na področju analitičnih CRM rešitev obstaja še SPSS, ki pa ne tekmuje na istem področju kot Cognos in Business Objects. Bolj je usmerjen na podatkovno rudarjenje in napovedovalno analitiko, zato mu konkurenco predstavlja predvsem SAS. Pri Gartnerju ocenjujejo, da kaže podjetju kljub nizkim prihodkom dobro. Usmerjeni so namreč na specifične uporabnike in so inovativni pri zagotavljanju orodij za tekstovno rudarjenje, s pomočjo katerih lahko podjetja rudarijo po elektronskih sporočilih svojih strank, transkripcijah klicnih centrov in podobno ter tako s kombiniranjem strukturiranih in nestrukturiranih podatkov predvidevajo potrebe svojih strank. Kljub temu analitiki opozarjajo, da so SPSS rešitve izredno tehnično usmerjene in so še precej daleč od tega, da bi bile primerne za splošne uporabnike.

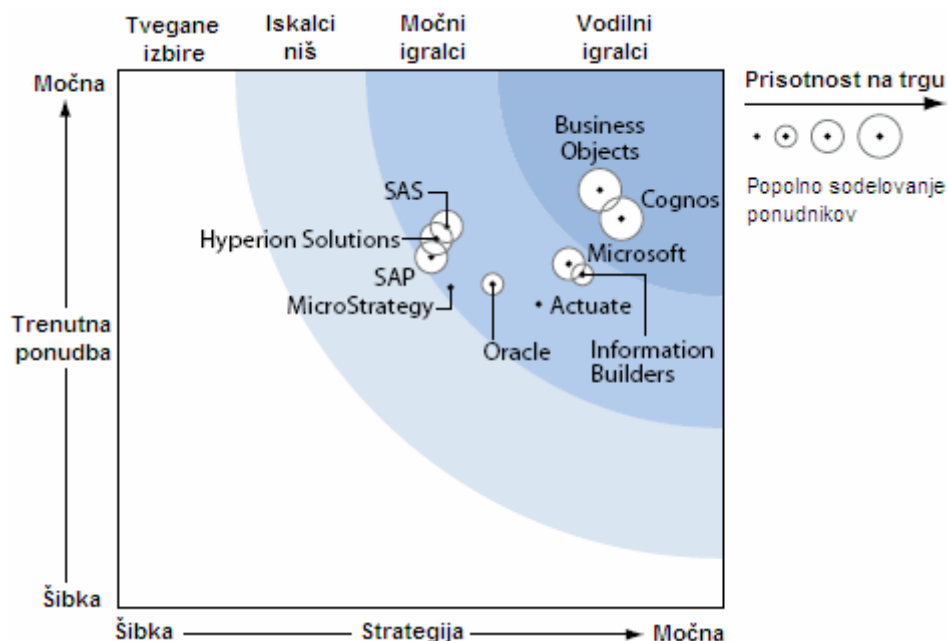
Največja moč podjetja Teradata je predvsem v njihovem slovesu po dobrem zadovoljevanju strank. Strokovnjaki pravijo, da so kljub višjim cenam njihove rešitve vredne svojega denarja. So pa njihove rešitve bolj usmerjene na podatkovno skladiščenje kot pa na samo analitiko, kar je tudi eden od razlogov, da ne dosegajo tako dobrih ocen za funkcionalnost.

Kot zmagovalca na tem področju pri CRM Magazine navajajo podjetje SAS Institute, ki je znano zlasti po doseganju dobrih ocen o zadovoljstvu strank. Njihova pozornost pa je usmerjena proti razvoju celovite CRM rešitve, kar se kaže v novih funkcionalnostih, ponujenih na področjih managementa proizvodov, managementa trženjskih procesov ter prodaje.

Pri Forrester Research opozarjajo tudi na podjetje Information Builder Inc., ki zagotavlja hibridne rešitve za poročanje. Tradicionalno so veljali za podjetje, ki je ponujalo predvsem integracijska orodja, vendar pa naj bi v zadnjih letih veljali tudi za vedno bolj dobrega ponudnika analitičnih orodij.

Za konec spet dodajam sliko, ki je bila objavljena s strani Forrester Research. Kot lahko vidimo, se na sliki 11 med pomembni igralci pojavljajo še Actuate, Oracle, MicroStrategy ter Hyperion Solutions.

Slika 11: **Najpomembnejši ponudniki analitičnih CRM orodij v letu 2005**



Vir: Gile (Forrester Research), 2006, str. 8.

## 6. ŠTUDIJSKI PRIMER: IZBIRA REŠITVE ZA MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI

V nadaljevanju na primeru konkretnega podjetja, v katerem sem zaposlen, prikazujem primer možnega pristopa k izbiri najbolj ustrezne CRM rešitve, kar je tudi glavni cilj tega poglavja. Na začetku predstavljam glavne lastnosti podjetja ter potrebe, ki jih želimo z vpeljavo CRM rešitve pokriti. V nadaljevanju analiziram še glavne razpoložljive CRM rešitve v Sloveniji ter ponudnike, ki te rešitve zastopajo. Na koncu prikazujem postopek izbire najustreznejše rešitve za management odnosov s strankami s pomočjo AHP metode.

### 6.1. PREDSTAVITEV ŠTUDIJSKEGA PRIMERA

V tem poglavju je na kratko predstavljeno podjetje, v katerem želimo vpeljati CRM rešitev za management čelnih procesov. Gre za resnično podjetje, katerega naziva pa ne želim posebej

izpostavljeni. Namen predstavitve podjetja je zgolj oris situacije, da bralec lahko dobi občutek o tem, za kakšno vrsto podjetja je narejen študijski primer.

### **6.1.1. OSNOVNE INFORMACIJE O PODJETJU**

Osnovna dejavnost podjetja je razvoj celovitih rešitev na področjih fiksne in mobilne telefonije, konvergenčnih omrežij, omrežij naslednje generacije ter upravljanja omrežij. Poslovna filozofija podjetja poleg sodelovanja s partnerji vključuje še podporne storitve načrtovanja omrežij, izobraževanja in poprodajno podporo.

Vizija podjetja je postati eden vodilnih ponudnikov sodobnih telekomunikacijskih rešitev v svetu. Vizija razvoja vključuje sobivanje klasičnih tehnologij s tehnologijami tako imenovane nove generacije. Zato podjetje svoje vire usmerja v razvoj konvergenčnih proizvodov in celovitih rešitev ter v razvoj omrežij prihodnje generacije, ki temeljijo na internetnem protokolu.

Podjetje deluje mednarodno, in sicer predvsem na trgih južne, srednje in vzhodne Evrope. Matično podjetje ima sedež v Sloveniji in zaposluje okrog 1000 ljudi. Poleg tega ima podjetje še pet predstavništev, in sicer večinoma na trgih vzhodne Evrope. Predstavništva delujejo predvsem kot prodajni in servisi centri.

### **6.1.2. SEDANJE STANJE INFORMATIKE**

V tem poglavju predstavljam sedanje stanje informatizacije poslovnih procesov v podjetju, pri čemer sem med čelnimi procesi izpostavil področje prodaje, ker želimo z vpeljavo CRM rešitve doseči izboljšave predvsem prodajnih procesov.

#### **6.1.2.1. Informatizacija čelnih poslovnih procesov (prodaja)**

Podjetje še nima vpeljanega nobenega celovitega sistema za management odnosov s strankami. Na področju prodaje ima predvsem lastna orodja, s katerimi dobro pokriva pripravo tehničnih rešitev ter komercialno obdelavo tehničnih rešitev na operativnem nivoju. Orodja so namenjena celotni prodajni mreži in so sledila dosedanji strateški usmeritvi, ki je bila z decentraliziranimi ponudbenimi orodji pokriti proces priprave ponudb z eno poslovno logiko za vse samostojne pisarne, razpršene v prodajni mreži. Te pisarne pa so hkrati podprte s centralno vzdrževanimi konfiguratorji, kodnim sistemom in ceniki.

Na poslovnem nivoju je bilo razvito orodje za centralno zbiranje vseh prodajnih priložnosti, kar naj bi omogočalo pregled nad dogajanjem na trgih ter lažje prodajno napovedovanje za predplaniranje materialnih potreb. Vendar pa orodje ni integrirano z ostalimi sistemi, prav

tako pa tudi ne ponuja funkcionalnosti za podporo prodajnih procesov, temveč služi bolj kot administrativno oziroma poročilno orodje.

#### **6.1.2.2. Informatizacija zalednih (notranjih) poslovnih procesov**

Na področju informatizacije notranjih poslovnih procesov uporablja podjetje kombinacijo različnih rešitev. V matičnem podjetju je poslovanje večinoma pokrito s sistemom SAP, ki pokriva vsa ključna področja poslovanja podjetja, od logistike, financ in nabave, do servisa. Po drugi strani se v partnerskih podjetjih na ERP področju vpeljuje produkt Navision. Navision naj bi tako v hčerinskih podjetjih zagotovil standardizacijo poslovnih procesov ter centralen nadzor nad poslovnimi procesi. Navision je bil izbran predvsem zato, ker je cenejši od SAP rešitev za mala podjetja (od 10 do 50 zaposlenih) ter ker ima na področjih vzhodne Evrope boljšo podporo za lokalizacijo.

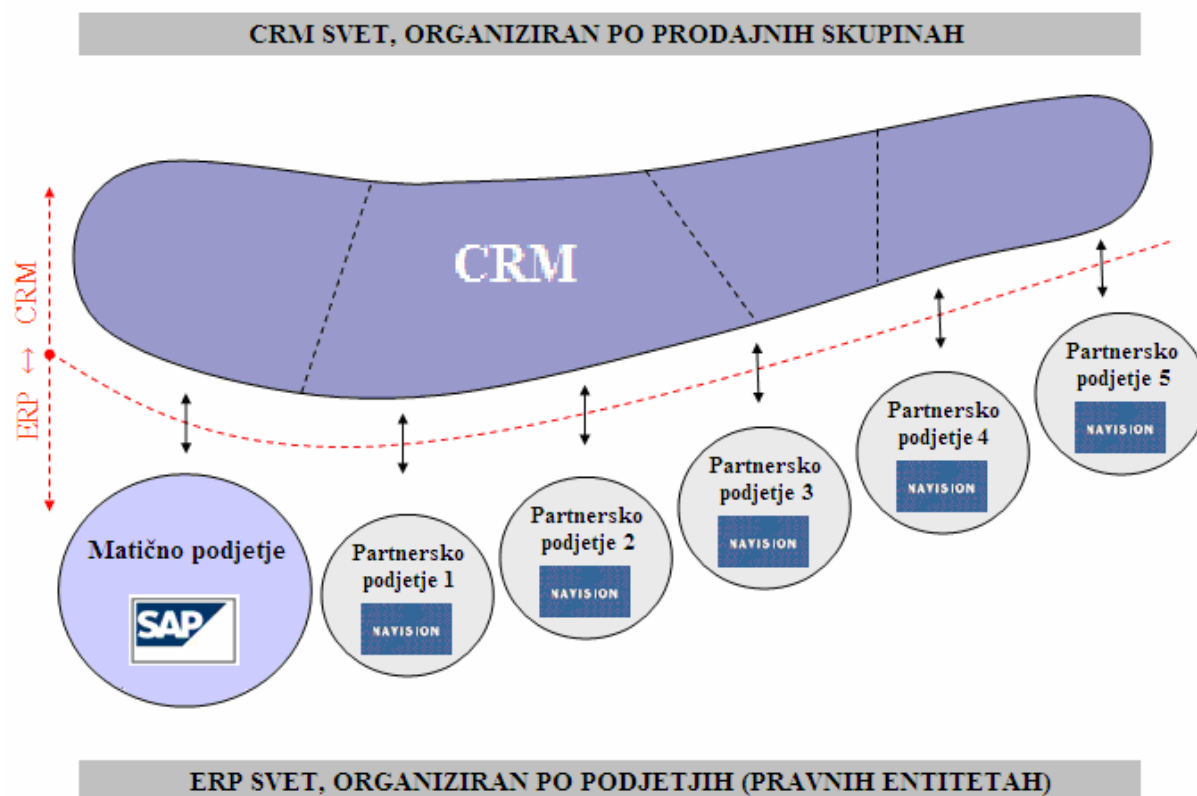
#### **6.1.3. VPELJAVA SISTEMA ZA MANAGEMENT ODNOSOV S STRANKAMI**

Za uspešnejše uresničevanje vizije so v podjetju ključnega pomena predvsem odnosi med podjetjem in strankami. Urejen sistem odnosov s strankami je eden ključnih elementov sistema kakovosti v podjetju, saj ji zagotavlja doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti. Podjetje želi zaradi tega vzpostaviti učinkovit in celovit informacijski sistem za management odnosov s strankami.

Potrebe po celovitem sistemu za management odnosov s strankami je zaznati v celotni skupini podjetij, ki zajema tako matično podjetje kot partnerska podjetja v tujini. Potrebe se kažejo predvsem na področju prodaje, kjer naj bi CRM rešitev prinesla bolj transparentno in učinkovito delo predvsem na štirih področjih, in sicer na področju managementa odnosov s strankami, managementa prodajnih priložnosti, napovedovanja prodaje in posledično izboljšanja planiranja potrebnih zmogljivosti ter tudi na področju analitike in priprave prodajnih poročil. Ne smemo pa pozabiti na trženje, kjer prav tako ni na voljo profesionalnega orodja za management trženjskih akcij in stikov, ter servis, ki ima pokrit samo management servisnih nalogov ter management instalirane baze znotraj ERP sistema. V nadaljevanju pa se s področjema trženja in servisa nisem ukvarjal, saj sem se usmeril predvsem na področje prodaje, kjer so potrebe po managementu odnosov s strankami največje.

Rešitev za management odnosov s strankami mora biti zasnovana tako, da bo pokrivala potrebe tako matičnega podjetja kot tudi partnerskih podjetij v tujini. V podjetju tako želimo vpeljati rešitev za management odnosov s strankami, ki bo skupna za celotno skupino podjetij, medtem ko bo v zaledju vsako podjetje uporabljalo lastne ERP rešitve (SAP, Navision). To je simbolično prikazano na sliki 12.

Slika 12: Prikaz informacijske pokritosti posameznih podjetij.



S postavitvijo CRM sistema lahko torej pokrijemo še en element celovitega informacijskega sistema, ki ga v grobem lahko razdelimo na tri dele:

- informacijski sistem za management zalednih (notranjih) poslovnih procesov,
- informacijski sistem za management odnosov s strankami,
- informacijski sistem za nadzor in analizo poslovanja.

## 6.2. IZBIRA NAJUSTREZNEJŠE CRM REŠITVE S POMOČJO AHP METODE

Vpeljava sistema za management odnosov s strankami je ena izmed kritičnih investicij, ki lahko v veliki meri vpliva na konkurenčnost in uspešnost podjetja v prihodnosti. Noben CRM sistem ne more zagotavljati ustrezne rešitve za vse poslovne procese v vseh panogah. Zato je za podjetje pomembno, da izbere fleksibilno rešitev in dobrega ponudnika, ki ponuja zanj najprimernejšo rešitev. Pogosto se namreč podjetja ne lotijo sistematičnega ocenjevanja rešitev in njihovih ponudnikov.

Pri izbiri programskih paketov se pojavlja vedno večja potreba po metodah, ki bi omogočale prioritarno obravnavanje zahtev, ki jih ima posamezno podjetje. Razlog je predvsem v tem, da

vse zahteve ponavadi ne morejo biti dosežene v razpoložljivem času in z razpoložljivimi viri ter da želimo za vloženi denar dobiti čim več od tega, kar potrebujemo (Karlsson, 1998, 939).

Obstaja veliko različnih metod za izbiro ustreznih informacijskih rešitev od rangiranja, matematičnih optimizacij do več kriterijskih analiz za odločanje. Vendar pa je uporabnost teh metod pogosto slaba zaradi prefinjenih matematičnih modelov ali omejenih kriterijev za uporabo na resničnih primerih, zlasti, če določeni kriteriji niso ustrezno kvantificirani. Prav tako ti modeli ponavadi niso lahko razumljivi za končne uporabnike (Wei, 2005, 48).

Pri mojem študijskem primeru za izbiro primerne CRM rešitve uporabljam vsestransko metodo, imenovano AHP metoda. Metoda omogoča sistematično postavitve ciljev za izbiro CRM rešitve, identificiranje primernih kriterijev in izdelavo ocene za lažji proces izbire.

V nadaljevanju najprej na kratko predstavljam AHP metodo, nato pa še proces izbire najustreznejše CRM rešitve na obravnavanem študijskem primeru.

### **6.2.1. PREDSTAVITEV AHP METODE**

Koncept AHP metode je razvil Thomas Saaty, ameriški matematik, ki je delal na univerzi Pittsburgh. AHP metoda (Analytic Hierarchy Process) je metoda za sprejemanje odločitev. Uporaba AHP metode za prioriteto izbiranje programskih paketov zajema primerjavo vseh edinstvenih delov zahtev, da bi se ugotovilo, kateri so najpomembnejši in v kakšni meri. Zahtevnost AHP metode narašča z večanjem števila dejavnikov, ki jih želimo upoštevati v analizi. Vendar pa gre po drugi strani za zanesljivo metodo, ker veliko število odstopanj v medsebojni primerjavi postane zanemarljivo. Poleg tega je prednost metode tudi v tem, da so rezultati prioritete podani v relativnih razmerjih in skalah, kar dopušča koristno oceno zahtev (Karlsson, 1998, 940).

AHP pristop zajema strukturiranje izbirnih kriterijev v hierarhijo, ocenjevanje relativne pomembnosti teh kriterijev, primerjavo možnosti za vsak kriterij in ugotavljanje skupnih rangov.

Koraki AHP metode so sledeči:

- Razčlenitev nestrukturiranega problema v sistematično hierarhijo od zgoraj (bolj splošni problemi) navzdol (bolj podrobni problemi). Premikanje skozi hierarhijo od zgoraj navzdol razkriva cilje, kriterije in relativne ocene. Vsaka veja je še naprej razgrajena na podrobnosti. Več kot je kriterijev, manj so ponavadi pomembni posamezni kriteriji.
- Določitev uteži vsakemu kriteriju glede na pomembnost znotraj veje, v kateri se nahaja. Vsota vseh kriterijev pod določeno vejo mora znašati 100% ali 1. Namen je prikazati relativno pomembnost kriterija znotraj celotnega modela.
- Ocena vsake možnosti in primerjava z drugimi možnostmi. Z uporabo AHP metode je relativna ocena vsake možnosti določena tako vsakemu listu modela kot tudi vsaki veji in

tako naprej navzgor po drevesu do samega vrha hierarhije, kjer je izračunana skupna ocena.

- Primerjava možnosti in izbira tiste, ki najbolj ustreza navedenim zahtevam.

## 6.2.2. IZBIRA NAJUSTREZNEJŠE CRM REŠITVE S POMOČJO AHP METODE

Proces izbire najbolj ustrezne CRM rešitve sem razdelil v šest korakov, pri čemer sem v petem koraku za ocenjevanje možnih CRM rešitev uporabil AHP metodo. Izbiro CRM rešitve sem izvedel v naslednjih korakih:

- **Korak 1: Opredelitev značilnosti posameznih CRM rešitev.**

*Različna podjetja vpeljujejo CRM rešitve zaradi različnih potreb, ki so tako poslovne kot tudi tehnične narave. Da bi zagotovili uspešno izvajanje projekta od začetka, je na začetku projekta pomembno izvesti analizo razpoložljivih CRM rešitev.*

- **Korak 2: Postavitev strukture ciljev.**

*Strukturiranje ciljev zajema organiziranje ciljev tako, da je z njimi mogoče natančno predstaviti, kaj želi podjetje doseči. Te cilje je potem potrebno vključiti v odločitveni model, pri čemer morajo biti strateški cilji podjetja predhodno usklajeni s cilji projekta. Poleg tega je pomembno ločevati temeljne cilje od pomožnih ciljev. Temeljni cilji so tisti, ki odražajo, kaj želimo resnično doseči. Pomožni cilji pa le pomagajo pri doseganju temeljnih ciljev. Temeljni cilji so organizirani v hierarhijo in kažejo smer, v kateri naj bi se projekt odvijal. Za postavitev hierarhije temeljnih ciljev lahko uporabimo dve metodi, in sicer razgradnja od zgoraj navzdol in sinteza od spodaj navzgor. Pomožni cilji so organizirani mrežno. S pomočjo pomožnih ciljev lahko zagotovimo specifične poti doseganja temeljnih ciljev. S pomočjo analize pomožnih ciljev lahko zožimo nabor potencialnih kandidatov, prav tako pa tudi razvijemo natančno specifikacijo zahtev za ocenjevanje potencialnih rešitev.*

- **Korak 3: Določitev kriterijev za ovrednotenje CRM rešitev glede na postavljene cilje.**

*Ko definiramo ustrezno strukturo ciljev, je potrebno določiti primerne kriterije za ocenjevanje potencialnih rešitev. Ti kriteriji so lahko tako kvantitativne kot tudi kvalitativne narave. Z določitvijo ustreznih merljivih kriterijev lahko ocenimo stopnjo doseganja posameznih ciljev glede na poslovno okolje in zahteve. Kriterije je potrebno preverjati in popravljati, dokler ne dobimo popolnih, razčlenljivih, ne preveč obširnih in merljivih kriterijev. Ti kriteriji se potem uporabijo kot osnova v AHP modelu.*

- **Korak 4: Izločitev neustreznih ponudnikov, ki ne izpolnjujejo zahtev.**

*Na začetku imamo lahko številne alternativne rešitve, zato je potrebno s filtriranjem skrajšati seznam potencialnih kandidatov. Skozi številne sestanke znotraj podjetja je potrebno definirati natančne zahteve, ki naj bi jih posamezna rešitev izpolnjevala. S pomočjo mreže pomožnih ciljev lahko nato preverimo, ali so zahteve v skladu s cilji podjetja. Nato je potrebno analizirati, kateri potencialni kandidati očitno ne izpolnjujejo podanih zahtev.*

▪ **Korak 5: Ovrednotenje alternativnih CRM rešitev z uporabo AHP metode.**

*V naslednjem koraku nato z AHP metodo ocenimo potencialne ponudnike, ki jih nismo izločili v prejšnjem koraku, ker v grobem izpolnjujejo podane zahteve. AHP metoda sestoji iz treh faz, in sicer razčlenitve, primerjalne presoje in sinteze priorit. V fazi razčlenbe lahko razvijemo AHP hierarhičen model iz hierarhije temeljnih ciljev. V drugi fazi vsak ocenjevalec uporabi parno primerjavo po kriterijih in alternativah ter izlušči presojevalne matrike z devet stopenjsko skalo na vsakem nivoju. V tretji fazi se proces parne primerjave ponovi za vsak kriterij glede na prioritete možnosti. Na koncu lahko pridemo do relativne prioritete kriterijev in skupne prioritete možnosti s pomočjo agregacije uteži skozi hierarhijo.*

▪ **Korak 6: Diskusija o rezultatih in končna izbira.**

*Na koncu sledi diskusija o dobljenih rezultatih in seveda izbira ene izmed alternativnih rešitev. AHP metoda s svojimi rezultati lahko pospeši doseganje sporazuma med posameznimi ocenjevalci v procesu izbire najbolj ustrezne rešitve.*

V nadaljevanju na svojem študijskem primeru skozi opisanih šest korakov analiziram proces izbire najustreznejše CRM rešitve za izbrano podjetje.

#### **6.2.2.1. Korak 1: Opredelitev značilnosti posameznih CRM rešitev**

Različna podjetja, kot sem že omenil, vpeljujejo CRM rešitve zaradi različnih potreb, ki so tako poslovne kot tudi tehnične narave. Osebnoc ocenjujem, da na slovenskem prostoru lahko ponudijo najboljše storitve na področju informatizacije managementa odnosov s strankami podjetja ADD (ADD CRM), Tend (Microsoft Dynamics CRM 3.0), Avtenta (Microsoft Dynamics CRM 3.0), IDS Scheer (mySAP CRM 4.0), S&T (mySAP CRM 4.0) ter SRC (Marketing.Manager 6). Navedena podjetja sem izpostavil zato, ker imajo ustrezno izšolane ter certificirane kadre s področja CRM rešitev, ki jih ponujajo, dosegajo dobra priporočila pri različnih informacijskih projektih, imajo dobro in široko mrežo partnerjev ter ponujajo CRM rešitve z bogato funkcionalnostjo. Poleg tega sem tudi pri osebnem stiku z navedenimi podjetji dobil občutek, da so zmožna zagotoviti vpeljavo CRM rešitev.

V nadaljevanju prikazujem primerjavo treh CRM ponudnikov, saj bi bila analiza vseh v prejšnjem odstavku omenjenih ponudnikov za magistrsko delo preobširna. V analizo sem zajel dve pri nas najbolj zastopani svetovno znani CRM rešitvi, in sicer Microsoft CRM ter SAP CRM, in eno rešitev slovenskega porekla (ADD CRM). Med tujimi ponudniki sem se odločil za Microsoft CRM in SAP CRM, ker po mojem mnenju že v osnovi najbolj ustrezata potrebam našega podjetja in omogočata enostavnejšo integracijo z že obstoječimi informacijskimi sistemi v podjetju (SAP, Navision) napram ostalim rešitvam. Rešitev Marketing.Manager sem izločil torej predvsem zaradi tega, ker bi nakup te rešitve pomenil vključitev platforme novega proizvajalca v obstoječi informacijski sistem. Poleg tega podjetje update AG ne ponuja tako močne lokalne podpore na vzhodnih evropskih trgih kot Microsoft in SAP. Iz istih razlogov v analizo nisem vključil tudi Oracle CRM rešitve. Poleg tega v



podjetju uporabljamo MS SQL Server podatkovne baze. Sem se pa po drugi strani odločil, da v analizo vključim ADD CRM, in sicer predvsem zato, ker menim, da gre za dober proizvod slovenskega porekla, ki se sicer ne more povsem kosati s svetovno znanimi CRM rešitvami, vendar pa prinaša dobre možnosti prilagajanja ter dokaj bogato funkcionalnost za relativno nizko ceno.

Primerjava vseh treh alternativnih rešitev je prikazana v tabelah 8, 9, 10 in 11. Za primerjavo posameznih CRM rešitev sem uporabil Bergeronov model (Bergeron, 2002, str.135 -151), ki sem ga nekoliko priredil lastnim nazorom. V tabeli 8 je najprej prikazana primerjava posameznih CRM rešitev po kriteriju "vrednotenje CRM rešitev".

**Tabela 8: Primerjava posameznih CRM rešitev (vrednotenje CRM rešitev)**

| <b>MERILA<br/>VREDNOTENJA</b>          | <b>CRM REŠITEV</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | <b>Microsoft CRM<br/>(3.0)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>mySAP CRM<br/>(4.0)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>ADD CRM</b>                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Razpoložljivost proizvodov             | Dobra razpoložljivost povsod po svetu, partnerji tudi v Sloveniji.                                                                                                                                                                                                                                                          | Dobra razpoložljivost povsod po svetu, partnerji tudi v Sloveniji.                                                                                                                                                                                                                                   | Dobra razpoložljivost v Sloveniji.                                                                                                                                                                                                                                 |
| Prednosti proizvoda <sup>1</sup>       | Med glavnimi prednostmi velja omeniti predvsem dobro združljivost z ostali Microsoft proizvodi (pomembna predvsem povezljivost z MS Outlook), enostaven postopek namestitve in nadgradnje sistema, dobre možnosti nastavljanja in prilagajanja sistema uporabniškim zahtevam ter močno orodje za obvladovanje potekov dela. | Izpostavi velja predvsem močno povezavo z rešitvijo SAP ERP na vseh poslovnih področjih, razpoložljivost specifičnih funkcionalnosti za 23 vertikalnih panog, celovito arhitekturo (Netweaver), ki podpira heterogena okolja informacijske tehnologije in močno orodje za obvladovanje potekov dela. | Med pomembnimi prednosti proizvoda so predvsem modularna in fleksibilno zasnovana rešitev na standardih in tehnologijah Microsoft .NET (ASP.NET, ADO.NET), XML, jezik C# in VB ter odprta povezava od čelnih k zalednim sistemom in proizvodom ostalih ponudnikov. |
| Združljivost z obstoječim ERP sistemom | MS CRM ponuja predpripravljene konektorje za ERP rešitve, in sicer za Microsoft Dynamics GP (Great Plains), Microsoft Dynamics NAV (Navision) in Microsoft Dynamics AX (Axapta).                                                                                                                                            | Zagotovljena je dobra združljivost z rešitvami SAP ERP.                                                                                                                                                                                                                                              | ADD nima lastnega ERP sistema.                                                                                                                                                                                                                                     |
| Združljivost z drugimi sistemi         | Možna je integracija s širokim spektrom ostalih sistemov preko BizTalk Serverja, za katerega Microsoft CRM zagotavlja standardni konektor.                                                                                                                                                                                  | S prilagoditvami s strani partnerjev je možna združljivost z vsemi ostalimi sistemi.                                                                                                                                                                                                                 | S prilagoditvami s strani podjetja ADD je možna združljivost z ostalimi sistemi.                                                                                                                                                                                   |

<sup>1</sup> Navedene so le glavne prednosti, ki jih navajajo različne raziskave.

| MERILA<br>VREDNOTENJA                     | CRM REŠITEV                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | Microsoft CRM<br>(3.0)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | mySAP CRM<br>(4.0)                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ADD CRM                                                                                                                                                                                                                 |
| Ustreznost glede na interne procese       | Gre za splošen CRM paket, ki ne ponuja veliko panožno specifičnih prilagoditev, je pa sistem relativno enostavno prilagodljiv.                                                                                                                                                                                                             | SAP CRM paket ponuja specifične funkcionalnosti za 23 vertikalnih panog.                                                                                                                                                                                                                                     | Gre za splošen CRM paket, ki ne ponuja veliko panožno specifičnih prilagoditev, je pa sistem relativno enostavno prilagodljiv.                                                                                          |
| Kakovost in dostopnost dokumentacije      | Na razpolago je veliko dobre dokumentacije, forumov za zmerno ceno, dostikrat tudi brezplačno.                                                                                                                                                                                                                                             | Na razpolago je dovolj dokumentacije in forumov, vendar so ti ponavadi plačljivi.                                                                                                                                                                                                                            | Proizvod je predstavljen s funkcionalnega in tehničnega vidika v dokumentaciji, ki jo ponuja razvijalec.                                                                                                                |
| Funkcionalnosti                           | Podprti so vsi glavni CRM segmenti: <ul style="list-style-type: none"> <li>management strank,</li> <li>management prodajnih priložnosti,</li> <li>management trženjskih procesov,</li> <li>servisni management,</li> <li>poslovna inteligenca,</li> <li>management znanj,</li> <li>z dodatno integracijo pa tudi klicni centri.</li> </ul> | Podprti so vsi glavni CRM segmenti: <ul style="list-style-type: none"> <li>management strank,</li> <li>management prodajnih priložnosti,</li> <li>management trženjskih procesov,</li> <li>servisni management,</li> <li>poslovna inteligenca,</li> <li>management znanj,</li> <li>klicni centri.</li> </ul> | Podprti so naslednji CRM segmenti: <ul style="list-style-type: none"> <li>management strank,</li> <li>management prodajnih priložnosti,</li> <li>management trženjskih procesov,</li> <li>osnovna analitika.</li> </ul> |
| Ciljni uporabniki                         | Proizvod je namenjen predvsem majhnim in srednje velikim podjetjem (v svetovnem merilu).                                                                                                                                                                                                                                                   | Proizvod je namenjen širokemu spektru uporabnikov od malih do velikih podjetij (v svetovnem merilu).                                                                                                                                                                                                         | Proizvod je namenjen predvsem majhnim in srednje velikim podjetjem (v svetovnem merilu).                                                                                                                                |
| Število pripravljenih vmesnikov / stroški | Na razpolago je veliko pripravljenih vmesnikov, predvsem za MS proizvode ter BizTalk Server, ki omogoča nadaljnjo elegantno povezavo z ostalimi sistemi.                                                                                                                                                                                   | Na razpolago so predpripravljeni vmesniki za SAP proizvode (ERP, BW, Portal ipd.) na vseh glavnih funkcionalnih področjih.                                                                                                                                                                                   | Predpripravljen je vmesnik za nekatere MS proizvode in klicne centre.                                                                                                                                                   |
| Možnosti lokalizacije                     | Na voljo je široka paleta partnerjev, ki so razpršeni širom po svetu, s čimer je za kupljeni proizvod zagotovljena tudi podpora na lokalni ravni.                                                                                                                                                                                          | Dobra podpora za lokalizacijo preko široke mreže poslovnih partnerjev po vsem svetu. V primerjavi z Microsoftom so nekoliko slabši le na vzhodnih trgih.                                                                                                                                                     | Lokalizacijo zagotavljajo na zahtevo.                                                                                                                                                                                   |
| Odzivni časi                              | Odzivni časi so dobri, pri čemer je zagotovljena široka baza znanj in podpore.                                                                                                                                                                                                                                                             | Odzivni časi so dobri, pri čemer je zagotovljena široka baza znanj in podpore.                                                                                                                                                                                                                               | Odzivni časi so dobri.                                                                                                                                                                                                  |
| Industrijska rešitev ali splošni paket    | Proizvod je namenjen širokemu spektru različnih panog.                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Proizvod je namenjen širokemu spektru različnih panog, pri čemer ponuja tudi določene panožne rešitve.                                                                                                                                                                                                       | Proizvod je namenjen širokemu spektru panog, pri čemer ne ponuja tako širokega nabora funkcionalnosti kot ostala dva proizvoda.                                                                                         |

| MERILA<br>VREDNOTENJA                   | CRM REŠITEV                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                    |                                                            |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|                                         | Microsoft CRM<br>(3.0)                                                                                                                                             | mySAP CRM<br>(4.0)                                                                                                                                                 | ADD CRM                                                    |
| Združljivost s sistemi za baze podatkov | Proizvod deluje na MS SQL Server podatkovnih bazah.                                                                                                                | Proizvod deluje na podatkovnih bazah različnih proizvajalcev (MS SQL Server, Oracle, IBM DB2, Informix, Maxdb).                                                    | Proizvod deluje na MS SQL Server podatkovnih bazah.        |
| Združljivost z operacijskimi sistemi    | Proizvod deluje na Microsoft operacijskem sistemu.                                                                                                                 | Proizvod deluje na operacijskih sistemih različnih proizvajalcev (Microsoft, Unix, Linux, IBM, AIX).                                                               | Proizvod deluje na Microsoft operacijskem sistemu.         |
| Možnost izobraževanja                   | Zagotovljeno je izobraževanje s strani partnerskih podjetij, in sicer so izobraževanja organizirana po vsem svetu na različnih zahtevnostnih nivojih in tematikah. | Zagotovljeno je izobraževanje s strani partnerskih podjetij, in sicer so izobraževanja organizirana po vsem svetu na različnih zahtevnostnih nivojih in tematikah. | Zagotovljeno je izobraževanje s strani matičnega podjetja. |
| Cena                                    | Gre za proizvod srednjega do visokega cenovnega razreda.                                                                                                           | Gre za proizvod visokega cenovnega razreda.                                                                                                                        | Gre za proizvod nižjega cenovnega razreda.                 |

Viri (zaradi večih virov sem navedel le avtorje oz. izdajatelje): *180systems.com*, *2020software.com*, *ADD*, *Avant-Garde Software*, *Burns*, *CRM Comparison*, *IDS Scheer*, *InfoWorld*, *Karasev*, *Microsoft*, *Oracle*, *Peoplesoft*, *Prentice*, *SAP*, *SoftGuide*, *TechRepublic*, *TeND*, *The CRM Toolkit*, *Workopia*.

V tabeli 9 je prikazana primerjava posameznih CRM rešitev po kriteriju "vrednotenje programske opreme".

Tabela 9: Primerjava posameznih CRM rešitev (vrednotenje programske opreme)

| MERILA<br>VREDNOTENJA          | CRM REŠITEV                                                                                  |                                                                                                                                                                         |                                                                      |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|                                | Microsoft CRM<br>(3.0)                                                                       | mySAP CRM<br>(4.0)                                                                                                                                                      | ADD CRM                                                              |
| Enostavna uporaba              | Rešitev je zaradi manjše kompleksnosti lažja za uporabo ter ponuja "microsoftov" način dela. | Rešitev zaradi svoje kompleksnosti zahteva nekoliko daljši uvajalni čas. Način dela in izgled sta značilna za SAP proizvode.                                            | Rešitev je zaradi manjše kompleksnosti dokaj enostavna za uporabo.   |
| Dokumentacija posameznih napak | Dokumentacija posameznih napak je dostopna na portalu korporacije ter na različnih forumih.  | Dokumentacija posameznih napak je dostopna na portalu korporacije ter na različnih forumih, vendar je večinoma plačljiva oziroma dostopna le registriranim uporabnikom. | Dokumentacija posameznih napak je dostopna preko matičnega podjetja. |

| MERILA<br>VREDNOTENJA                                      | CRM REŠITEV                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            | Microsoft CRM<br>(3.0)                                                                                                                                                        | mySAP CRM<br>(4.0)                                                                                                                                                                               | ADD CRM                                                                                                                                                     |
| Lastnosti grafičnega uporabniškega vmesnika                | Rešitev ponuja spletni grafični vmesnik, ki je integriran v MS Outlook in omogoča tako delo z vzpostavljeno mrežno povezavo kot delo brez mrežne povezave.                    | Rešitev ponuja tri vrste grafičnih vmesnikov, in sicer klasičen SAP vmesnik, spletni vmesnik ter vmesnik za odjemalca, ki deluje brez mrežne povezave.                                           | Prikaz podatkov je odvisen od predstavitvenega nivoja (ASP.NET, MOBILE.NET, VB.NET), in sicer v obliki spletne aplikacije ali pa običajne Win32 aplikacije. |
| Prenos iz/v standardne formate (xls, dbf...)               | Rešitev ponuja prenos podatkov iz sistema v različne standardne formate.                                                                                                      | Rešitev ponuja prenos podatkov iz sistema v različne standardne formate.                                                                                                                         | Rešitev ponuja prenos podatkov iz sistema v različne standardne formate.                                                                                    |
| Število neuspešnih namestitev <sup>2</sup>                 | Podatka o neuspešnih namestitvah nisem uspel najti, vendar pa ocena zadovoljstva strank s proizvodom, ki jo navaja Bailor v svoji raziskavi, znaša okrog 4 (na lestvici 1-5). | Iz različnih člankov je zaznati precej veliko stopnjo neuspešnih projektov. Ocena zadovoljstva strank s proizvodom, ki jo navaja v svoji raziskavi Bailor, pa znaša okrog 3,5 (na lestvici 1-5). | Večina namestitev ADD CRM rešitve je bilo uspešno izvedenih.                                                                                                |
| Število uspešnih namestitev                                | Uspešno je izvedenih več kot 3.000 namestitev proizvoda (podatek velja za vse različice MS CRM proizvoda in ne le za različico 3.0).                                          | Uspešno je izvedenih več kot 3.200 namestitev proizvoda (podatek velja za vse različice MS CRM proizvoda in ne le za različico 4.0).                                                             | Uspešno je izvedenih okrog 10 namestitev proizvoda.                                                                                                         |
| Uporaba standardnih podatkovnih baz                        | Proizvod deluje na MS SQL Server podatkovnih bazah.                                                                                                                           | Proizvod deluje na podatkovnih bazah različnih proizvajalcev. Najpomembnejši podprti proizvodi so MS SQL Server, Oracle, IBM DB2, Informix in Maxdb.                                             | Proizvod deluje na MS SQL Server podatkovnih bazah.                                                                                                         |
| Združljivost z obstoječim operacijskim sistemom v podjetju | Proizvod deluje na Microsoft operacijskem sistemu.                                                                                                                            | Proizvod deluje na operacijskih sistemih različnih proizvajalcev, med katerimi so najpomembnejši Microsoft, Unix, Linux, IBM in AIX.                                                             | Proizvod deluje na Microsoft operacijskem sistemu.                                                                                                          |

<sup>2</sup> Podatki za Microsoft in SAP so povzeti po raziskavi The 2005 CRM Market Leaders.

| MERILA<br>VREDNOTENJA            | CRM REŠITEV                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | Microsoft CRM<br>(3.0)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | mySAP CRM<br>(4.0)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ADD CRM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Zaščita                          | <p>Varnost podatkov in sistema je zagotovljena na več načinov, in sicer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Microsoft CRM uporablja Active Directory, katerega varnost temelji na Windows Domain Security,</li> <li>vertikalna zaščita omogoča urejanje avtorizacije glede na profile uporabnikov oziroma njihove vloge,</li> <li>horizontalna zaščita omogoča urejanje avtorizacije glede na kategorije podatkov,</li> <li>zaščita na nivoju poročil omogoča, da uporabniki vidijo na poročilih le podatke, do katerih so upravičeni,</li> <li>zaščita na predstavitvenem nivoju je vezana na SQL avtorizacijo.</li> </ul> | <p>Varnost podatkov in sistema je zagotovljena na več načinov, in sicer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>varnost na nivoju aplikacije podpira močno avtorizacijo po vlogah, kar omogoča nastavljanje dostopov do posameznih delov sistema,</li> <li>varnost na nivoju sodelovanja omogoča zaščito dostopanja do posameznih podatkov, ki se nahajajo v različnih sistemih in podjetjih,</li> <li>varnost pri dostopu uporabnikov podpira avtentikacijo uporabnikov in podpira tudi enkratno prijavo v sistem,</li> <li>varnost na nivoju infrastrukture omogoča zaščito kanalov, po katerih potujejo podatki,</li> <li>varnost na nivoju življenjskih ciklov programske opreme omogoča nadzorovano izvajanje popravkov programske opreme.</li> </ul> | <p>Varnost podatkov in sistema je zagotovljena na naslednje načine:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zaščita z gesli,</li> <li>podatke, ki se nahajajo v aktivnem imeniku, zaščiti sam operacijski sistem (Active Directory),</li> <li>po potrebi se vključi protokol Secure http (https),</li> <li>dostop do aplikacije je možen preko Interneta le z digitalnim potrdilom,</li> <li>avtomatsko generiranje in pošiljanje elektronske pošte administratorju v primeru napak (SP, Trigger, UDF),</li> <li>določanje pravic uporabnikom do dostopov podatkovnih baz (glede na potrebe in funkcije uporabnikov).</li> </ul> |
| Tehnološke značilnosti proizvoda | <p>Glavne tehnološke značilnosti so:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rešitev je namenjena Microsoft Windows okoljem,</li> <li>temelji na izdelku Microsoft SQL Server,</li> <li>razvita je na Microsoft .NET Framework osnovi in omogoča delovanje aplikacije v ASP/WEB okolju,</li> <li>ker deluje kot spletni servis na osnovi .NET arhitekture, ponuja veliko možnosti razvoja dodatnih spletnih storitev, ki se integrirajo v sistem, ter enostavnost dostopa ne glede na sistem,</li> <li>zaradi zasnove rešitve ni potrebe po izjemno hitrih povezavah.</li> </ul>                                                 | <p>Glavne tehnološke značilnosti so:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rešitev je razvita na integracijski in aplikacijski platformi SAP NetWeaver,</li> <li>platforma SAP NetWeaver je zasnovana na industrijskih standardih in jo je možno razširiti s splošno uporabljenimi razvojnimi orodji, kot so Java 2 platforma, Enterprise Edition (J2EE), Microsoft .NET in IBM WebSphere,</li> <li>SAP NetWeaver združuje integracijske tehnologije v eno samo platformo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>Glavne tehnološke značilnosti so:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>modularna, skalabilna, fleksibilna zasnova ter zanesljiva arhitektura, ki uporablja standarde in tehnologije, kot so Microsoft .NET, XML, jezik C# in VB,</li> <li>programska rešitev je narejena na podlagi .NET v ASP.NET tehnologiji, ki omogoča delovanje aplikacije preko spletišča,</li> <li>odjemalci dostopajo do podatkovne baze preko ADO.NET, parametri dostopa so shranjeni v XML datotekah.</li> </ul>                                                                                                                                 |

| MERILA<br>VREDNOTENJA         | CRM REŠITEV                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                        |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                               | Microsoft CRM<br>(3.0)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | mySAP CRM<br>(4.0)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ADD CRM                                                |
| Stroški vpeljave <sup>3</sup> | <p>Okvirni stroški so:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ povprečni stroški licenc na uporabnika znašajo okrog 1300 \$,</li> <li>▪ povprečni stroški vpeljave glede na stroške licenc znašajo okrog 0,75%,</li> <li>▪ za 20 uporabnikov bi tako znašali skupni stroški vpeljave okrog 45.000 \$<br/>(= 1300*20 + 1300*20*0,75).</li> </ul> | <p>Okvirni stroški so:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ povprečni stroški licenc na uporabnika znašajo okrog 2900 \$,</li> <li>▪ povprečni stroški vpeljave glede na stroške licenc znašajo okrog 0,5%,</li> <li>▪ za 20 uporabnikov bi tako znašali skupni stroški vpeljave okrog 87.000 \$<br/>(= 2900*20 + 2900*20*0,5).</li> </ul> <p>Cene narastejo za okrog 30%, če želimo vpeljati še spletni grafični vmesnik ter še za dodatnih 70%, če želimo vpeljati še odjemalca za delo brez mrežne povezave.</p> | Za ADD CRM rešitev nisem uspel pridobiti teh podatkov. |
| Stroški vzdrževanja           | Stroški vzdrževanja znašajo od 15 do 20% na vrednost licenc.                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Stroški vzdrževanja znašajo od 15 do 20% na vrednost licenc.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Za ADD CRM rešitev nisem uspel pridobiti teh podatkov. |

Viri (zaradi večjih virov sem navedel le avtorje oz. izdajatelje): *180systems.com*, *2020software.com*, *ADD*, *Avant-Garde Software*, *Burns*, *CRM Comparison*, *IDS Scheer*, *InfoWorld*, *Karasev*, *Microsoft*, *Oracle*, *Peoplesoft*, *Prentice*, *SAP*, *SoftGuide*, *TechRepublic*, *TeND*, *The CRM Toolkit*, *Workopia*.

V tabeli 10 je prikazana primerjava posameznih CRM rešitev po kriteriju "vrednotenje razvijalcev CRM rešitev". Vloga razvijalca, ki stoji za posameznim proizvodom je namreč še kako pomembna, saj je od razvijalca odvisno, kako se bo posamezen proizvod razvijal v prihodnosti.

<sup>3</sup> Stroški vpeljave so zgolj okvirni in so navedeni za podjetje, ki želi vpeljati CRM rešitev predvsem za področje prodaje. Izračun je narejen za primer 20 uporabnikov.

Tabela 10: Primerjava posameznih CRM rešitev (vrednotenje razvijalcev)

| MERILA<br>VREDNOTENJA     | CRM REŠITEV                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | Microsoft CRM<br>(3.0)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | mySAP CRM<br>(4.0)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ADD CRM                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Naziv podjetja            | Microsoft                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | SAP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ADD                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Št. zaposlenih            | Število zaposlenih znaša okrog 57.000.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Število zaposlenih znaša okrog 32.000.                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Število zaposlenih znaša okrog 50.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Profil podjetja           | Microsoft je vodilni svetovni ponudnik programske opreme, storitev in rešitev, njegov program pa predstavljajo tri osnovne poslovne enote, in sicer poslovna enota za platformne proizvode in servisne divizije, poslovna enota za poslovne rešitve, znotraj katere se nahaja tudi njihova CRM rešitev, ter poslovna enota za zabavo in dom. | SAP je vodilni ponudnik poslovnih programskih rešitev, njegove glavne aktivnosti pa so razvoj, trženje, prodaja in podpora različnih programskih rešitev, med katerimi so primarne tako imenovane ERP rešitve za podjetja različnih profilov, od majhnih podjetij, korporacij, javnih zavodov, pa vse do izobraževalnih institucij. | Začetna dejavnost podjetja je obsegala prodajo, vpeljavo in vzdrževanje strojne opreme, danes pa je poslanstvo podjetja povezano z razvojem naprednih programskih rešitev za majhna in velika podjetja, prodajo, servisom in tehnično podporo izdelkom vodilnih proizvajalcev računalniške opreme. |
| Tržni delež (v letu 2005) | Tržni delež znaša 5,1%, vendar strokovnjaki pričakujejo večjo rast v naslednjih letih.                                                                                                                                                                                                                                                       | Tržni delež znaša 25,9%.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ADD ne moremo uvrstiti med svetovne ponudnike CRM rešitev.                                                                                                                                                                                                                                         |
| Število strank            | Število strank MS CRM rešitve znaša preko 3.000.                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Število strank mySAP CRM rešitve znaša preko 3.200.                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Število strank ADD CRM rešitve znaša okrog 10.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Priporočila               | Med večjimi podjetji, ki uporabljajo MS CRM rešitev se nahajajo Altigen, Cisco, AAA Mortgage, c360, Sonoma Partners.                                                                                                                                                                                                                         | Med večjimi podjetji, ki uporabljajo mySAP CRM rešitev se nahajajo Peugeot, Rohm and Haas, Osram, DEG, Alpha Copy, Siemens Brazil.                                                                                                                                                                                                  | Med podjetji, ki uporabljajo ADD CRM rešitev se nahajajo Grey, GZS, MDS, Liko pris, MARC Interieri, Pliva Hrvatska.                                                                                                                                                                                |
| Neodvisne ocene proizvoda | Do prihoda različice 3.0 Microsoft CRM (na slovenskem trgu je dosegljiva od januarja 2006) ni imel ravno najboljših ocen, s prihodom različice 3.0 pa strokovnjaki napovedujejo preboj Microsofta tudi na tem področju.                                                                                                                      | Ocene proizvoda so dobre, vendar pa strokovnjaki kljub temu opozarjajo, da ima SAP zaradi kompleksnosti svojega proizvoda precej neuspešnih namestitev.                                                                                                                                                                             | Neodvisnih strokovnih ocen ni na voljo.                                                                                                                                                                                                                                                            |

Viri (zaradi večih virov sem navedel le avtorje oz. izdajatelje): *180systems.com*, *2020software.com*, *ADD*, *Avant-Garde Software*, *Burns*, *CRM Comparison*, *IDS Scheer*, *InfoWorld*, *Karasev*, *Microsoft*, *Oracle*, *Peoplesoft*, *Prentice*, *SAP*, *SoftGuide*, *TechRepublic*, *TeND*, *The CRM Toolkit*, *Workopia*.

Ker dobavitelji igrajo pomembno vlogo pri vpeljavi CRM rešitev ter kasneje pri servisiranju nameščenih CRM rešitev, je v tabeli prikazana še primerjava CRM rešitev po tem kriteriju.



Tabela 11: Primerjava posameznih CRM rešitev (vrednotenje dobaviteljev)

| MERILA<br>VREDNOTENJA                     | CRM REŠITEV                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | Microsoft CRM<br>(3.0)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | mySAP CRM<br>(4.0)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ADD CRM                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Podjetje                                  | org. TeND d.o.o.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | IDS Scheer d.o.o.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ADD d.o.o.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Lokacija                                  | Kraljeviča Marka 19,<br>2000 Maribor, Slovenija                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Šmartinska cesta 152g,<br>1000 Ljubljana, Slovenija                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Tbilisijska 85,<br>1000 Ljubljana, Slovenija                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Število zaposlenih                        | Podjetje zaposluje več<br>kot 30 strokovnjakov,<br>med njimi 5 certificiranih<br>za MS CRM.                                                                                                                                                                                                                                              | Podjetje ima 16 izkušenih<br>domačih svetovalcev.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Podjetje ima več kot 50<br>strokovnjakov z različnih<br>področij.                                                                                                                                                                                                                                          |
| Število strank za ponujeno<br>CRM rešitev | Rešitev MS CRM so<br>zaenkrat vpeljali samo za<br>lastne potrebe, tako da še<br>nimajo velikih izkušenj na<br>tem področju.                                                                                                                                                                                                              | Na področju SAP rešitev<br>imajo 24 uspešnih<br>namestitev, SAP CRM<br>rešitev pa vpeljujejo v<br>dveh podjetjih.                                                                                                                                                                                                                                                                | Svojo CRM rešitev so<br>uvedli pri približno 10<br>strankah, imajo pa tudi<br>mednarodne izkušnje s<br>podjetjem Pliva Hrvatska.                                                                                                                                                                           |
| Certifikat razvijalca                     | Podjetje TeND je kot prvo<br>v Sloveniji doseglo naziv<br>Microsoft CSA (Certified<br>Software Advisor) s<br>področja Microsoft CRM<br>rešitev in formalno<br>pokriva vse nivoje<br>vpeljave MS CRM rešitve<br>(aplikacijski nivo,<br>prilagoditve, postavitve<br>sistema, integracija).                                                 | Podjetje je v 100% lasti<br>IDS Scheer AG in je<br>SAPov poslovni partner z<br>nazivom SAP General<br>Contractor Business<br>Partner in SAP Services<br>Global Partner.                                                                                                                                                                                                          | Ponujajo lasten CRM<br>proizvod.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Možnost podpore                           | Kot Microsoftov partner<br>imajo možnost povezave<br>tudi z ostalimi partnerji<br>Microsoftove mreže,<br>partnersko pa sodelujejo<br>tudi s podjetjem Datanet,<br>ki ima na področju CRM<br>široke mednarodne<br>izkušnje, prav tako pa<br>imajo pri Ciscu<br>opravljeno specializacijo s<br>področja brezžičnih<br>omrežnih tehnologij. | Tesna povezava z<br>matičnim podjetjem IDS<br>Scheer AG jim omogoča<br>dostop do najnovejših<br>znanj in metodologij na<br>področjih poslovnega<br>svetovanja in svetovanja<br>pri procesno usmerjeni<br>vpeljavi modernih<br>poslovnih informacijskih<br>sistemov, saj ima podjetje<br>IDS Scheer AG<br>podružnice v kar 50<br>državah sveta in zaposluje<br>preko 2.500 ljudi. | Z njihovimi proizvodi<br>izpolnjujejo potrebe in<br>zahteve strank po<br>sodobnih in varnih<br>informacijskih sistemih,<br>pri čemer sodelujejo z<br>največjimi in najbolj<br>uveljavljenimi podjetji s<br>področja informatike<br>(HP, Microsoft, Oracle,<br>Cisco, Intel, ProClarity<br>in še nekateri). |
| Dolžina časa v tem poslu                  | Podjetje je bilo<br>ustanovljeno leta 1999,<br>MS CRM rešitev pa<br>ponujajo od leta 2004.                                                                                                                                                                                                                                               | Podjetje je bilo<br>ustanovljeno leta 2001,<br>SAP CRM rešitev pa<br>ponujajo od leta 2003.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Podjetje je bilo<br>ustanovljeno leta 1992,<br>ADD CRM rešitev pa<br>ponujajo od leta 2003.                                                                                                                                                                                                                |
| Možnost izobraževanja                     | Izobraževanje<br>zagotavljajo tako preko<br>lastnih strokovnjakov kot<br>tudi preko Microsoftove<br>podporne mreže.                                                                                                                                                                                                                      | Izobraževanje<br>zagotavljajo tako preko<br>lastnih strokovnjakov kot<br>tudi preko matičnega<br>podjetja, ki ima na tem<br>področju veliko izkušenih<br>strokovnjakov.                                                                                                                                                                                                          | V izobraževalnem centru<br>izvajajo izobraževalne<br>programe, namenjene<br>tako končnim<br>uporabnikom kot<br>skrbnikom sistemov.                                                                                                                                                                         |



| MERILA<br>VREDNOTENJA           | CRM REŠITEV                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | Microsoft CRM<br>(3.0)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | mySAP CRM<br>(4.0)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ADD CRM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Sodelovanje pri zagonu projekta | <p>Sodeluje in svetuje tim strokovnjakov:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>korak 1: priprava osnovne rešitve:</u> (ekipa TeND zbere in analizira osnovne informacije o podjetju in o zahtevah projekta ter na podlagi analize predstavi optimalno osnovno rešitev),</li> <li>▪ <u>korak 2: zbiranje informacij:</u> (na podlagi osnovnih zbranih informacij se natančneje definira obseg celotnega projekta in natančen urnik dela za naslednje faze projekta ter se oblikuje projektna skupina, ki zajema predstavnike podjetja in strokovnjake TeND),</li> <li>▪ <u>korak 3: načrtovanje:</u> (natančno analizirajo poslovne procese, ki so povezani z rešitvijo),</li> <li>▪ <u>korak 4: razvoj rešitve:</u> (podjetje TeND poskrbi za namestitev in konfiguracijo strojne ter programske opreme, za optimalno prilagoditev rešitve potrebam stranke in za migracijo morebitnih podatkov iz drugih aplikacij),</li> <li>▪ <u>korak 5: uvedba in uporaba:</u> (izvedejo izobraževanje uporabnikov in uvedejo rešitev v produkcijsko okolje).</li> </ul> | <p>Rešitve uvajajo s pomočjo ASAP metodologije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>korak 1: priprava projekta:</u> (izdelava načrta projekta, določitev vlog, virov in postopkov ter natančen plan izobraževanja),</li> <li>▪ <u>korak 2: poslovni načrt:</u> (izvedba prvega dela izobraževanja s področja aplikacij za ciljne procese, določev in vzpostavitev potrebne tehnične infrastrukture, ocena vse zahteve za izdelavo vmesnikov, poročil in ostalih dopolnitev zaradi planiranja tehn. programiranja),</li> <li>▪ <u>korak 3: realizacija:</u> (prilagoditev SAP sistema v skladu s procesi, definiranimi v SAP Best Practice, za kar je potrebno dodatno izobraževanje tehn. dela projektne skupine s področja razvojnega okolja ABAP; zaključek faze pa predstavlja integracijski test, kjer se preveri delovanje kritičnih poslovnih procesov podjetja znotraj SAP sistema),</li> <li>▪ <u>korak 4: končna priprava:</u> (priprava zaključnega testa celotnega sistema, ki se potem kopira na produkcijsko okolje; planiranje izobraževanj uporabnikov; priprava podrobnega plana za zagon v živo),</li> <li>▪ <u>korak 5: prehod v živo in podpora:</u> (izvedba konverzije podatkov).</li> </ul> | <p>Sodeluje in svetuje tim strokovnjakov:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>korak 1: priprava projektnega načrta:</u> (okrnjena sistemska analiza s strani podjetja ADD, ki zajema intervjuje s prihodnjimi uporabniki CRM sistema na različnih nivojih),</li> <li>▪ <u>korak 2: končni finančni in terminski načrt:</u> (na podlagi osnovnih zbranih informacij se natančneje definira obseg celotnega projekta ter oblikuje projektna skupina, ki zajema predstavnike podjetja in strokovnjake ADD),</li> <li>▪ <u>korak 3: razvoj rešitve:</u> (ADD poskrbi za namestitev in konfiguracijo strojne ter programske opreme ter izvede migracijo morebitnih podatkov iz drugih aplikacij),</li> <li>▪ <u>korak 4: uvedba in uporaba:</u> (ADD izvede izobraževanje uporabnikov in uvede rešitev v produkcijsko okolje).</li> </ul> |

Viri (zaradi večih virov sem navedel le avtorje oz. izdajatelje): *180systems.com*, *2020software.com*, *ADD*, *Avant-Garde Software*, *Burns*, *CRM Comparison*, *IDS Scheer*, *InfoWorld*, *Karasev*, *Microsoft*, *Oracle*, *Peoplesoft*, *Prentice*, *SAP*, *SoftGuide*, *TechRepublic*, *TeND*, *The CRM Toolkit*, *Workopia*.

#### 6.2.2.2. Korak 2: Postavitev strukture ciljev

V nadaljevanju navajam osnovne strateške cilje, na podlagi teh pa potem še temeljne in pomožne cilje projekta, ki služijo kot kriteriji za primerjavo CRM rešitev. Glavni strateški cilji so:

- doseganje poslovne strategije z vzpostavitvijo fleksibilnega poslovnega okolja,
- povečanje učinkovitosti poslovnih procesov s pomočjo integriranih informacijskih sistemov in postopkov ter večje informacijske transparentnosti,
- izboljšanje kakovosti, pretočnosti in učinkovitosti procesov s pomočjo standardizacije, avtomatizacije in poenostavitve operacijskih tokov,
- skrajšanje pretočnih časov med strankami in podjetjem s pomočjo učinkovitih informacijskih baz o strankah iz različnih virov in s pomočjo hitrega odzivanja na različne potrebe strank ter
- podpora globalnega poslovanja s pomočjo informatizacije poslovnih procesov v celotni mreži partnerskih podjetij.

CRM sistem naj bi prinesel bolj transparentno in učinkovito delo predvsem na naslednjih štirih prodajnih področjih:

- **management odnosov s strankami,**

*Management poslovnih partnerjev je otežen, saj podatki niso centralizirani in se nahajajo na različnih mestih in v različnih oblikah. Struktura hranjenih podatkov o poslovnih partnerjih ni enotna, kar predstavlja dodatno težavo pri izdelavi različnih poročil, probleme pri celovitem pogledu na stranke in njihove interakcije, odprte, pridobljene in izgubljene prodajne priložnosti strank, planirane sestanke, aktivnosti in podobno.*

- **management prodajnih priložnosti,**

*Prodajni proces (od povpraševanja do naročila) ni ustrezno podprt s kakršnokoli celovito informacijsko rešitvijo, ki bi na poslovnem nivoju omogočala sprotno sledenje aktualnim projektom. Podatki o prodajnih priložnostih se vodijo ločeno in razpršeno. Sestavne dele ponudb (tehnične rešitve, komercialne dokumente, naročilnice) se vodi in shranjuje ločeno v decentraliziranih orodjih, na osebnih računalnikih ter na lokalnih diskih. Tako ni omogočen celovit pregled nad vsemi aktualnimi projekti na enem mestu. Trenutno je temu namenjeno orodje Prodajni lijak (lastno razvito orodje), ki pa ne omogoča dovolj funkcionalnosti ter ni povezano z ostalimi sistemi. Z ustrezno CRM rešitvijo želimo zagotoviti celoviti management prodajnih priložnosti.*

- **napovedovanje prodaje in planiranje zmogljivosti,**

*Napovedovanje prodaje trenutno temelji na obstoječem Prodajnem lijaku in na mesečnih poročilih iz posameznih partnerskih podjetij. Informacije pa niso ažurno vzdrževane in njihovo pridobivanje ni avtomatizirano v taki meri, kot bi lahko bilo. Prav tako se informacije ne zbirajo vedno urejeno in konsistentno ter v skladu z veljavnimi šifranti, kar pomeni kasnejše naknadno urejanje podatkov. Zaradi tega želi podjetje s profesionalnim orodjem zagotoviti, da se pri napovedovanju v vseh podjetjih držijo istih pravil ter postopkov priprave prodajnih napovedi.*

- **analitika in poročila.**

*Analize prodajnih rezultatov so trenutno otežkočene, saj so podatki za te analize neenotni na nivoju posameznih segmentov in razdrobljeni po različnih bazah, ki med seboj niso povezane. Analize se trenutno izvajajo v različnih okoljih, zato prihaja tudi do podvajanja določenih že narejenih analiz znotraj posameznih oddelkov.*

Na podlagi strateških ciljev v nadaljevanju strukturiram cilje v odločitvenem modelu, in sicer hierarhično za temeljne cilje in mrežno za pomožne cilje.

#### **6.2.2.2.1. Strukturiranje temeljnih ciljev**

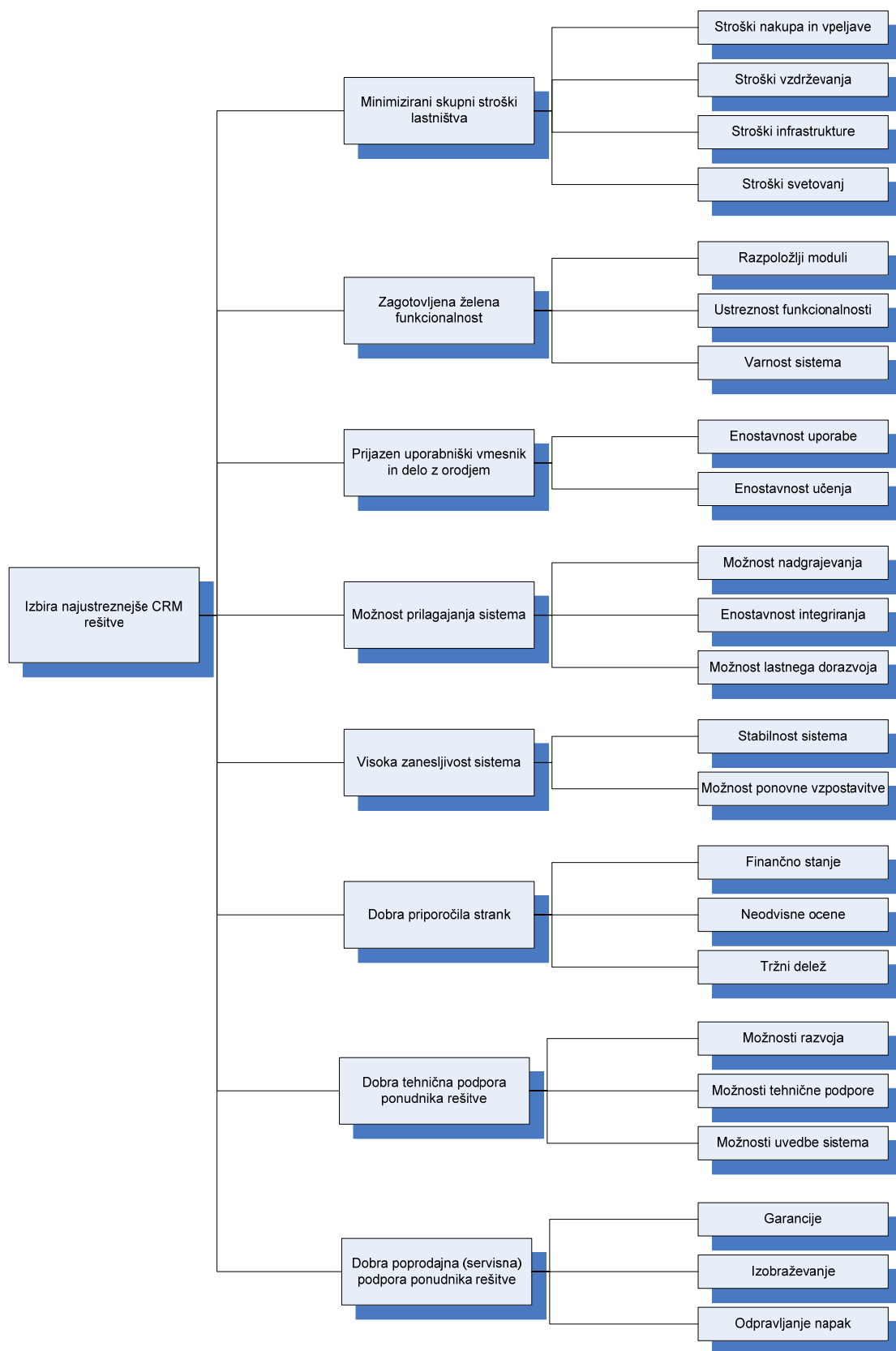
Temeljni cilj je vsekakor izbrati najbolj ustrezno CRM rešitev. Če ta cilj bolj razčlenimo, pa lahko rečemo, da je kot najustreznejšo CRM rešitev pomembno upoštevati rešitev:

- s katero bomo dosegli najmanjše skupne stroške lastništva (TCO),
- s katero bomo dobili želeno funkcionalnost,
- ki je najbolj prijazna za uporabnike,
- ki je najbolj prilagodljiva,
- ki je najbolj zanesljiva,
- katere ponudnik ima dobra priporočila,
- katere ponudnik zagotavlja dobro tehnično podporo ter
- katere ponudnik zagotavlja dobro poprodajno (servisno) podporo.

Vsakega od teh ciljev lahko razčlenimo še naprej, in sicer v smislu, kaj pomeni doseganje najmanjših skupnih stroškov lastništva, zelene funkcionalnosti, prijaznega okolja, fleksibilnosti, zanesljivosti in podobno. Razgrajena hierarhija temeljnih ciljev za izbrani študijski primer je prikazana na sliki 13. Razgradnjo sem naredil na treh nivojih, pri čemer je tretji nivo tisti, na podlagi katerega v nadaljevanju delam primerjavo posameznih alternativnih rešitev.

Navedene temeljne cilje bi bilo v primeru več alternativnih ponudnikov za posamezno CRM rešitev smiselno ločiti na dva dela, in sicer na cilje, katerih doseganje je odvisno izključno od same CRM rešitve, ter na cilje, katerih doseganje je odvisno tudi od izbire ponudnika CRM rešitve. Glede na to, da jaz ocenjujem samo enega ponudnika za vsako CRM rešitev, temeljnih ciljev nisem ločeval na ta dva sklopa.

Slika 13: Hierarhija temeljnih ciljev za študijski primer izbire ustrezne CRM rešitve



#### **6.2.2.2.2. Strukturiranje pomožnih ciljev**

Vzporedno s temeljnimi cilji je potrebno opredeliti tudi pomožne cilje, ki pomagajo dosežati temeljne cilje. Pomožni cilji so organizirani mrežno in nam omogočajo, da zožimo nabor potencialnih kandidatov, saj s pomočjo njih razvijemo natančno specifikacijo zahtev za ocenjevanje alternativnih rešitev.

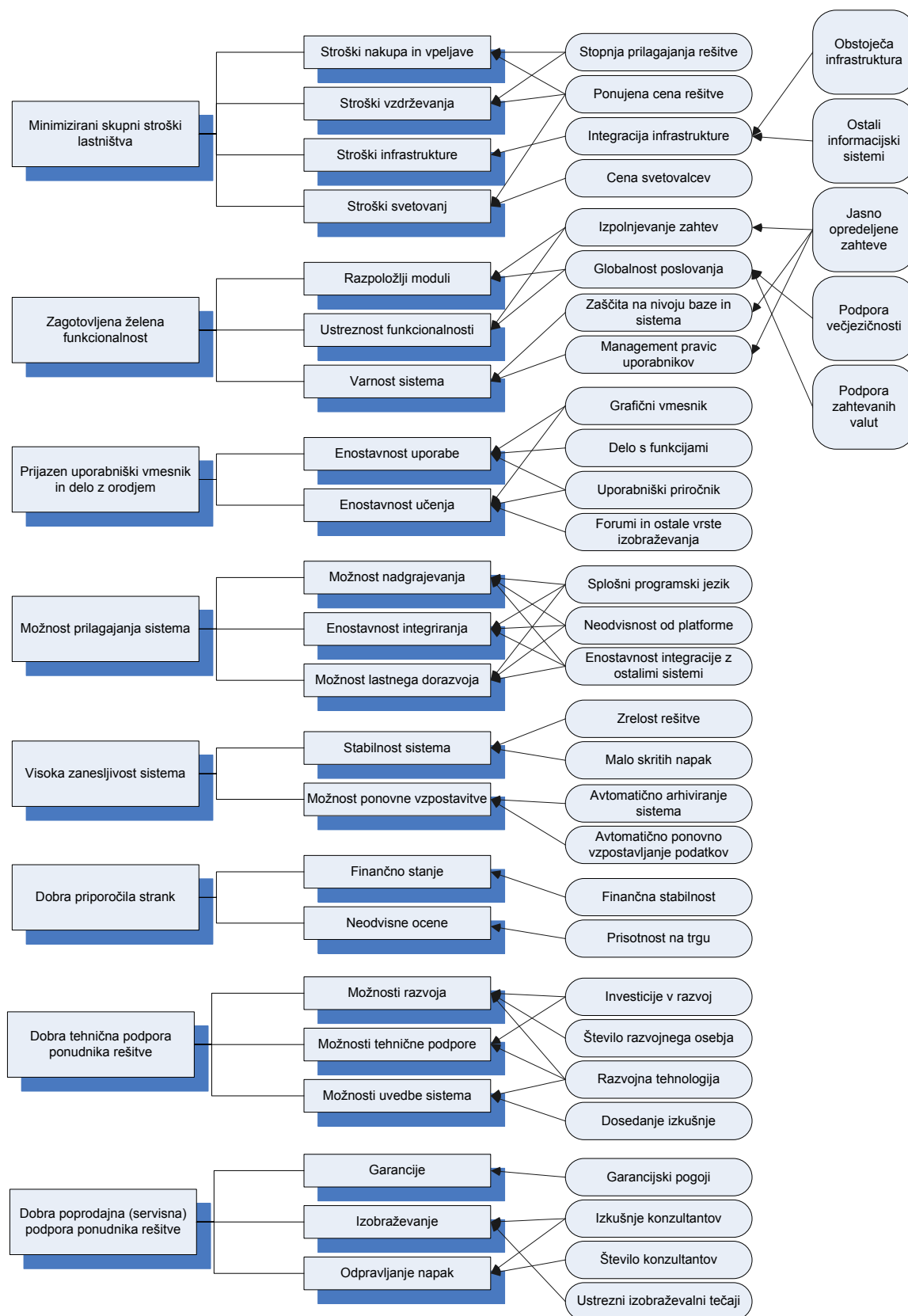
Pri oblikovanju pomožnih ciljev ponavadi pričnemo na spodnjem nivoju hierarhije temeljnih ciljev, pri čemer se sprašujemo, kako so ti cilji lahko doseženi. Tako je na primer za doseg najnižje cene za ponujeno CRM rešitev pomembno, da čim manj prilagajamo rešitev lastnim nestandardnim potrebam ter da v pogajanjih znižamo samo ceno nakupa rešitve. Seveda pa to pomeni, da moramo dobro opredeliti zahteve, ki jih pričakujemo od CRM rešitve.

V nadaljevanju sem za izbrani študijski primer razgradil mrežo pomožnih ciljev po principu vzročno-posledičnih povezav. Tako nas na primer odgovor na vprašanje "Zakaj je pomembna jasna specifikacija zahtev?" privede do povezav, kot so:

- Jasna specifikacija zahtev nam omogoča, da lahko analiziramo, v kakšni meri posamezna rešitev izpolnjuje naše zahteve,.
- Jasna specifikacija zahtev nam omogoča določiti potrebno stopnjo prilagajanja posamezne rešitve.
- Jasna specifikacija zahtev nam omogoča določiti potreben obseg modulov CRM rešitve, ki jih je potrebno vpeljati.
- Jasna specifikacija zahtev nam omogoča določiti morebitne potrebne prilagoditve obstoječih poslovnih procesov.
- Jasna specifikacija zahtev tudi omogoča ponudniku čim bolj jasno opredeliti stroške vpeljave rešitve, posledično pa tudi morebitno vpeljavo rešitve na ključ in podobno.

Razgrajena mreža pomožnih ciljev je prikazana na sliki 14. Pomožni cilji so prikazani na tretjem in četrtem nivoju, pri čemer četrti nivo predstavlja še bolj podrobno razgradnjo posameznih pomožnih ciljev. Mrežo pomožnih ciljev je seveda možno razgraditi še bolj podrobno, vendar pa je za potrebe tega magistrskega dela to dovolj, saj je cilj zgolj prikazati način strukturiranja temeljnih in pomožnih ciljev.

Slika 14: Mreža pomožnih ciljev za študijski primer izbire ustrezne CRM rešitve



### 6.2.2.3. Korak 3: Določitev kriterijev za ovrednotenje CRM rešitev glede na postavljene cilje

S pomočjo postavljene mreže pomožnih ciljev nato opredelimo specifične zahteve, ki hkrati predstavljajo tudi kriterije za ocenjevanje. S tem zagotovimo, da pri ocenjevanju posameznih rešitev konsistentno uporabljamo iste kriterije za ocenjevanje.

V tabeli 12 sem navedel primer, kako lahko na podlagi mreže pomožnih ciljev postavimo kriterije AHP modela. Zahteve, ki jih pričakujemo od CRM rešitve, so tako vsebinske kot tudi tehnične narave. Za vsak kriterij sem navedel še njegovo pomembnost, pri čemer sem zahteve opredelil kot "nujne" ali pa kot "želeni". Pri opredeljevanju zahtev sem si pomagal z lastnimi izkušnjami ter s priročnikom od Entelliuma.

Tabela 12: Postavitev kriterijev za ovrednotenje CRM rešitev

| ATRIBUTI                  | KRITERIJI                                                                                                                                                  | PRIORITETA<br>(NUJNO/ŽELENO) |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Skupni stroški lastništva | 1. Stroški nakupa in vpeljave:<br>▪ Ali so stroški nakupa odvisni od števila vpeljanih funkcionalnosti?                                                    | ŽELENO                       |
|                           | 2. Stroški vzdrževanja:<br>▪ Ali so stroški vzdrževanja neodvisni od nadgradenj sistema?                                                                   | ŽELENO                       |
|                           | 3. Stroški infrastrukture:<br>▪ Ali je proizvod skladen z obstoječo infrastrukturo podjetja?                                                               | ŽELENO                       |
|                           | 4. Stroški svetovanj:<br>▪ Ali obstaja veliko število razpoložljivih svetovalcev?                                                                          | ŽELENO                       |
| Želena funkcionalnost     | 1. Razpoložljivi moduli:<br>▪ Ali proizvod ponuja povezane module za prodajo, trženje in servis?                                                           | NUJNO                        |
|                           | ▪ Ali je module za prodajo, trženje in servis možno vpeljati ločeno?                                                                                       | NUJNO                        |
|                           | ▪ Ali obstaja "okrnjena" verzija proizvoda, ki je cenejša in jo lahko uporabljajo manj zahtevni uporabniki, ki ne potrebujejo vseh funkcionalnosti?        | ŽELENO                       |
|                           | ▪ Ali rešitev ponuja samopostrežni portal za stranke in partnerje?                                                                                         | NUJNO                        |
|                           | ▪ Ali rešitev ponuja odjemalca za delo brez mrežne povezave, ki omogoča lokalno delo in se po priklopu sinhronizira s centralnim sistemom?                 | NUJNO                        |
|                           | ▪ Ali rešitev podpira globalno poslovanje in posledično večjezičnost, "unicode" na nivoju baze in podobno?                                                 | NUJNO                        |
|                           | 2. Ustreznost funkcionalnosti:<br>▪ <u>Management aktivnosti:</u><br>– Ali je možno pregledovati vse aktivnosti na nivoju podjetja na enem ekranu?         | NUJNO                        |
|                           | – Ali je možno določene aktivnosti, kot so naloge, sestanki, klici, ki se periodično ponavljajo, prednastaviti, in sicer tako za stranke kot za zaposlene? | NUJNO                        |
|                           | – Ali obstaja možnost avtomatičnega pošiljanja določenih sporočil izbranim strankam na podlagi šablon?                                                     | ŽELENO                       |
|                           | – Ali je možno filtrirati aktivnosti po različnih kriterijih?                                                                                              | NUJNO                        |
|                           | – Ali obstaja možnost povezovanja aktivnosti s strankami, kontakti, prodajnimi priložnostmi in podobno?                                                    | NUJNO                        |
|                           | – Ali obstaja možnost pregledovanja, popravljanja in dodajanja aktivnosti na enem ekranu?                                                                  | ŽELENO                       |

| ATRIBUTI              | KRITERIJI                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | PRIORITETA<br>(NUJNO/ŽELENO) |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Želena funkcionalnost | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Management trženjskih procesov:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali je možno segmentiranje strank in oblikovanje seznamov na različnih nivojih podatkov od prvega stika s stranko, pa do prodajne priložnosti?</li> </ul> </li> </ul>                   | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost izvajanja masovnih trženjskih akcij po elektronski pošti?</li> </ul>                                                                                                                                                                                | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost izdelave planov trženjskih aktivnosti, kjer je potem možno opredeliti zaporedje nalog, ki morajo biti opravljene v določenem zaporedju in v določenem času?</li> </ul>                                                                              | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost sledenja stikov in njihovega prehoda skozi prodajni lijak?</li> </ul>                                                                                                                                                                               | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost sledenja novih prodajnih priložnosti v prodajnem lijaku in novih prihodkov od dobljenih poslov?</li> </ul>                                                                                                                                          | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Management strank:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost celovitega pogleda na stranko (pregleda in popravljanja), od kontaktnih oseb, prodajnih priložnosti, preteklih poslov, interakcij, aktivnosti in podobno?</li> </ul> </li> </ul> | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost pripenjanja dokumentov, nastavitve opomnikov, aktivnosti in podobno na strankah?</li> </ul>                                                                                                                                                         | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost avtomatičnega popravljanja podatkov o strankah s pomočjo poslanih e-sporočil, s katerimi naprosimo stranke, da poslane podatke potrdijo, pobrišejo ali popravijo?</li> </ul>                                                                        | ŽELENO                       |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost avtomatičnega beleženja zahtev strank o tem, da jim ne pošiljamo e-sporočil ali da jih ne kličemo?</li> </ul>                                                                                                                                       | ŽELENO                       |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost hierarhičnega organiziranja podatkov?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                    | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost komuniciranja s strankami neposredno iz CRM sistema (pošiljanje e-pošte, opravljanje klicev ipd.)?</li> </ul>                                                                                                                                       | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja mehanizem za odkrivanje podvojenih zapisov?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      | ŽELENO                       |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Management stikov:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost pregledovanja, popravljanja, vpisovanja novih stikov?</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                     | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost prekvalificiranja stikov v prodajne priložnosti?</li> </ul>                                                                                                                                                                                         | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost povezovanja stikov na že obstoječe stranke, oblikovanje nalog in podobno?</li> </ul>                                                                                                                                                                | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Management prodajnih priložnosti:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost postavitve različnih prodajnih procesov za vodenje posameznih tipov prodajnih priložnosti?</li> </ul> </li> </ul>                                                 | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost razvrščanja in filtriranja prodajnih priložnosti po različnih kriterijih?</li> </ul>                                                                                                                                                                | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost analiziranja prodajnih priložnosti po različnih kriterijih?</li> </ul>                                                                                                                                                                              | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost preverjanja napredovanja posameznih prodajnih priložnosti?</li> </ul>                                                                                                                                                                               | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali je možno na prodajnih priložnostih oblikovati naloge?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                    | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost izdelave ponudb v sistemu na podlagi proizvodnih palet, cenikov in definiranih popustov?</li> </ul>                                                                                                                                                 | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost pregledovanja zgodovine posameznih prodajnih priložnosti?</li> </ul>                                                                                                                                                                                | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost izdelave poglobljenega poročila, ki vsebuje skupne podatke o vseh interakcijah, nalogah in napredovanju prodajnih priložnosti?</li> </ul>                                                                                                           | ŽELENO                       |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost vzpostavitve prodajne baze znanja?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       | NUJNO                        |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost vključevanja/izključevanja prodajnih priložnosti v/iz prodajnih napovedi.</li> </ul>                                                                                                                                                                | NUJNO                        |



| ATRIBUTI               | KRITERIJI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | PRIORITETA<br>(NUJNO/ŽELENO)                                                                                                                                                                                |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Želena funkcionalnost  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Skrb za stranke:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost beleženja in sledenja vseh interakcij s posamezno stranko?</li> <li>– Ali obstaja možnost usmerjanja delovnih postopkov za obvladovanje stikov s strankami?</li> <li>– Ali obstaja možnost avtomatičnega obveščanja o prekoračenih rokih reševanja napak?</li> <li>– Ali obstaja možnost vzpostavitve personaliziranih podpornih portalov za posamezne stranke?</li> <li>– Ali obstaja možnost avtomatičnega pošiljanja e-sporočil o potrebnih akcijah posameznim pristojnim zaposlenim?</li> <li>– Ali obstaja možnost avtomatičnega pošiljanja e-sporočil strankam o rešenih problemih?</li> <li>– Ali obstaja možnost vzpostavitve servisne baze znanja, v kateri lahko objavljajo le pooblaščen osebe?</li> <li>– Ali obstaja možnost enostavnega oblikovanja nalog na podlagi zavednih problemov?</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Analitika in poročila:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost izdelave tabelaričnih in grafičnih poročil?</li> <li>– Ali obstaja možnost interaktivnega izvoza poročil v ostala orodja, npr. MS PowerPoint?</li> <li>– Ali obstaja možnost iskanja po podatkih v globino?</li> <li>– Ali obstaja možnost oblikovanja zgodovinskih poročil, ki prikazujejo trende in omogočajo primerjave med obdobji?</li> <li>– Ali obstaja možnost uporabe filtrov in generatorjev poročil s strani uporabnikov, da si lahko izdelajo lastna poročila?</li> <li>– Ali obstaja možnost izvoza poročil v standardne formate?</li> <li>– Ali obstaja možnost uporabe poročil iz MS Excela brez predhodnega izvoza podatkov iz CRM sistema?</li> <li>– Ali je možno avtomatično generiranje in distribucija periodičnih poročil managerjem?</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Management dokumentov:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali obstaja možnost hranjenja dokumentov v CRM sistemu in povezave teh dokumentov z določenimi zapisi v sistemu?</li> <li>– Ali obstaja možnost verzioniranja, urednikovanja, zaklepanja in prevzemanja dokumentov v obdelavo?</li> <li>– Ali obstaja možnost prenosa elektronskih sporočil in pripetih dokumentov neposredno iz orodja MS Outlook?</li> </ul> </li> </ul> | <p>NUJNO</p> <p>ŽELENO</p> <p>NUJNO</p> <p>ŽELENO</p> <p>ŽELENO</p> <p>ŽELENO</p> <p>ŽELENO</p> <p>ŽELENO</p> <p>NUJNO</p> <p>ŽELENO</p> <p>NUJNO</p> <p>ŽELENO</p> <p>NUJNO</p> <p>NUJNO</p> <p>ŽELENO</p> |
|                        | 3. Varnost sistema:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                             |
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ali obstaja možnost nastavljanja vlog, dostopov in pravic za uporabnike, vključujoč oddelčne hierarhije?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | NUJNO                                                                                                                                                                                                       |
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ali obstaja možnost segmentiranja podatkov v različne avtorizacijske skupine?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | NUJNO                                                                                                                                                                                                       |
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ali obstaja dobra zaščita na ravni sistema in baze?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | NUJNO                                                                                                                                                                                                       |
|                        | 1. Enostavnost uporabe:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                             |
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ali so strani za popraviljanje enake stranem za pregledovanje?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ŽELENO                                                                                                                                                                                                      |
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ali rešitev ponuja stopenjski prikaz nahajanja aktivne strani v celotni strukturi strani?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ŽELENO                                                                                                                                                                                                      |
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ali je možno nastaviti priljubljene strani?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ŽELENO                                                                                                                                                                                                      |
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ali so na voljo tekstovni meniji, ki omogočajo predvidevanje naslednjih akcij?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ŽELENO                                                                                                                                                                                                      |
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ali je mogoče tako enostavno kot napredno iskanje po podatkih?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | NUJNO                                                                                                                                                                                                       |
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ali je mogoče iz rezultatov, dobljenih na podlagi iskanja, takoj izvajati konkretne operacije?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | NUJNO                                                                                                                                                                                                       |
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ali so na voljo obvestila o manjkajočih podatkih pri opravljanju posameznih opravil?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ŽELENO                                                                                                                                                                                                      |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                             |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                             |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                             |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                             |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                             |
| Uporabniška prijaznost |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                             |

| ATRIBUTI                   | KRITERIJI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | PRIORITETA<br>(NUJNO/ŽELENO)                                                                                                                                                              |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uporabniška<br>prijaznost  | 2. Enostavnost učenja: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ali je v sistem vgrajena tekstovna pomoč, do katere lahko uporabniki prosto dostopajo?</li> <li>Ali sistem vključuje nasvete za delo na posameznih zavihkih in straneh zaradi povečanja učinkovitosti uporabnikov?</li> <li>Ali sistem vsebuje iskalnik po bazi znanja?</li> <li>Ali obstajajo različni forumi, priročniki in ostala predstavljena gradiva?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ŽELENO<br><br>ŽELENO<br><br>ŽELENO<br>ŽELENO                                                                                                                                              |
| Prilagodljivost<br>sistema | 1. Možnost nadgrajevanja: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ali obstaja možnost dodajanja novih polj v obstoječe zavihke in poročila ter možnost poročanja po njih?</li> <li>Ali obstaja možnost povezovanja dodanih polj med strankami, stiki, prodajnimi priložnostmi in podobno?</li> <li>Ali obstaja možnost prilagajanja barvne sheme uporabniškega vmesnika s strani administratorja in uporabnika?</li> <li>Ali obstaja možnost preimenovanja vseh polj in zavihkov v skladu z interno terminologijo s strani administratorja?</li> <li>Ali obstaja možnost nastavljanja obveznih polj ter skrivanja nepotrebnih polj?</li> </ul> 2. Enostavnost povezovanja: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ali so na voljo dokumentirani in prilagodljivi spletni servisi za potrebe povezovanja z ostalimi sistemi (API, XML in podobno)?</li> <li>Ali je mogoča povezava CRM sistema z ERP sistemi (SAP in Navision), in sicer na nivoju strank ter na nivoju poslov?</li> <li>Ali je mogoča povezava CRM sistema z orodjem MS Outlook (pošta, koledar, opravila, kontakti in podobno)?</li> <li>Ali obstaja možnost tiskanja, pošiljanja po elektronski pošti in izvoza podatkov v standardne formate?</li> <li>Ali rešitev podpira nastavljive mobilne odjemalce, ki omogočajo delo na PDA, Smart-phone in podobno?</li> <li>Ali je mogoča povezava CRM sistema z IP telefonijo na nivoju baze strank?</li> <li>Ali sistem podpira standardne podatkovne baze (v našem primeru MS SQL)?</li> </ul> 3. Možnost lastnega razvoja: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ali je sistem odprt za prilagoditve s strani lastne informatike?</li> <li>Ali je rešitev postavljena na standardnih tehnologijah in standardih komunikacije?</li> </ul> | NUJNO<br><br>NUJNO<br><br>ŽELENO<br><br>ŽELENO<br><br>ŽELENO<br><br>NUJNO<br><br>NUJNO<br><br>NUJNO<br><br>NUJNO<br><br>NUJNO<br><br>NUJNO<br>NUJNO<br>NUJNO<br>ŽELENO<br>ŽELENO<br>NUJNO |
| Zanesljivost               | 1. Stabilnost sistema: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ali je proizvod že dlje časa na trgu in ima več uspešnih namestitvev?</li> <li>Ali ima proizvod odpravljene kritične napake in je stabilen?</li> </ul> 2. Možnost ponovne vzpostavitve: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ali ima sistem mehanizem za avtomatično arhiviranje?</li> <li>Ali ima sistem mehanizem za avtomatično ponovno vzpostavljanje podatkov?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | NUJNO<br><br>NUJNO<br><br>NUJNO<br>NUJNO                                                                                                                                                  |
| Priporočila<br>ponudnika   | 1. Finančno stanje: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ali ponudnik že dlje časa posluje in dosega dobre poslovne rezultate?</li> </ul> 2. Neodvisne ocene: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ali ponudnik dosega dobre ocene s strani neodvisnih raziskovalnih institucij, obstoječih strank in podobno?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ŽELENO<br><br>ŽELENO                                                                                                                                                                      |

| ATRIBUTI                | KRITERIJI                                                                                                    | PRIORITETA<br>(NUJNO/ŽELENO) |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Tehnična usposobljenost | 1. Zmožnost razvoja:                                                                                         |                              |
|                         | ▪ Ali razvijalec proizvoda namenja zadovoljive investicije za razvoj?                                        | ŽELENO                       |
|                         | ▪ Ali ima razvijalec proizvoda zadovoljivo število razvojnega osebja?                                        | ŽELENO                       |
|                         | ▪ Ali je proizvod postavljen na sodobni razvojni tehnologiji?                                                | NUJNO                        |
|                         | 2. Zmožnost tehnične podpore:                                                                                |                              |
|                         | ▪ Ali ima ponudnik vsaj 5 redno zaposlenih strokovnih delavcev na delovnih področjih, ki so predmet ponudbe? | ŽELENO                       |
| Poprodajna podpora      | ▪ Ali ima ponudnik uspešno zaključenih že več projektov?                                                     | ŽELENO                       |
|                         | 3. Zmožnost uvedbe sistema:                                                                                  |                              |
|                         | ▪ Ali ponudnik ponuja analizo in izdelavo plana za najbolj učinkovito in hitro vpeljavo CRM sistema?         | ŽELENO                       |
|                         | ▪ Ali ponudnik sodeluje tudi z ostalimi partnerji, ki imajo veliko izkušenj s poslovnimi sistemi?            | ŽELENO                       |
|                         | 1. Garancije:                                                                                                |                              |
|                         | ▪ Ali ponudnik ponuja ustrezne garancijske pogoje?                                                           | ŽELENO                       |
|                         | 2. Izobraževanje:                                                                                            |                              |
|                         | ▪ Ali ponudnik zagotavlja šolanje na zahtevo in ima organizirane izobraževalne tečaje?                       | ŽELENO                       |
|                         | ▪ Ali ima ponudnik ustrezno število izkušenih svetovalcev?                                                   | ŽELENO                       |
|                         | 3. Odpravljanje napak:                                                                                       |                              |
|                         | ▪ Ali ponudnik ponuja 24/7 podporo strank, dostopno preko elektronske pošte, telefona ali klepetalnice?      | ŽELENO                       |
|                         | ▪ Ali ima ponudnik ustrezno število izkušenih svetovalcev?                                                   | ŽELENO                       |
|                         | ▪ Ali ima ponudnik pretekle izkušnje s produktom?                                                            | ŽELENO                       |

Viri: *Interni viri, Entellium, 2006.*

#### 6.2.2.4. Korak 4: Izločitev neustreznih ponudnikov, ki ne izpolnjujejo zahtev

V tem koraku sem po analizi zahtev, podanih v mreži pomožnih ciljev, izločil neustrezne možne rešitve. Pri analizi sem si pomagal z razdelanimi zahtevami iz prejšnje točke (korak 3) ter predstavitve CRM rešitev, ki sem jo naredil v prvi točki tega poglavja (korak 1).

Glede na podane zahteve sem se odločil izločiti rešitev ADD CRM, in sicer predvsem iz naslednjih razlogov, ki so kritični za izbrano podjetje:

- Rešitev ne ponuja odjemalca za delo brez mrežne povezave, ki omogoča lokalno delo in se po priklopu sinhronizira s centralnim sistemom. Razvoj takega odjemalca je sicer predviden, vendar pa še ni gotovo, kdaj bo dejansko funkcionalen. Odjemalec za delo brez mrežne povezave je za naše podjetje nujen, ker ima podjetje zelo distribuirano prodajno mrežo, ki deluje večinoma na področju vzhodne Evrope in Azije, od koder povezave do centrale v Sloveniji niso povsod dobre. Zato naj bi se predvsem na področjih slabih mrežnih dostopov posluževali odjemalcev za delo brez mrežne povezave, ki bi se vsake toliko časa sinhronizirali s centralnim sistemom.

- Rešitev ne ponuja že obstoječih vmesnikov za ERP sisteme SAP R/3 ter Navision, s katerimi pokrivamo poslovanje v matičnem oziroma partnerskih podjetjih. Razvoj teh vmesnikov sicer ni nemogoč, vendar pa bi zahteval precej več vložkov in časa kot pri ostalih dveh rešitvah.
- Rešitev zaenkrat še ni podprta v ruščini, kar je za podjetje nujno, saj večino prodajalcev deluje na rusko govorečem območju.
- Dokumentacijski sistem je podprt na principu datotečnega sistema, ki ima nekatere funkcionalnosti, kot na primer verzioniranje dokumentov, omejene. V dobro temu dokumentacijskemu sistemu pa kljub temu lahko štejemo, da je potrebno zgolj navesti pot do dokumenta, ki ga potem lahko kličemo iz CRM sistema, če se dogodki nahajajo na podsistemih (ERP, FAX server, Exchange server, javne mape in podobno).
- Rešitev je ustrezno usmerjena na podporo vodenja strank, sestankov in aktivnosti, medtem ko je vodenje prodajnih procesov funkcionalno slabše podprto kot pri ostalih dveh rešitvah.

Kljub zgoraj naštetim razlogom ocenjujem ADD CRM kot dobro rešitev, ki je tudi cenovno ugodnejša od ostalih dveh analiziranih rešitev. Poleg tega menim, da to rešitev odlikujejo predvsem enostavnost uporabe, preglednost, dobra integracija z MS Exchange serverjem in dobre možnosti prilagajanja rešitve specifičnim zahtevam uporabnikov. Rešitev z .NET platformo ponuja dobre integracijske možnosti z ostalimi sistemi, čeprav po drugi strani ne ponuja že obstoječih vmesnikov. V dobro ponudnika ADD lahko štejemo tudi več uspešno izvedenih namestitev v slovenskem in deloma tudi mednarodnem prostoru, med katerimi je zlasti pomembna namestitev v Plivi za 300 do 400 uporabnikov.

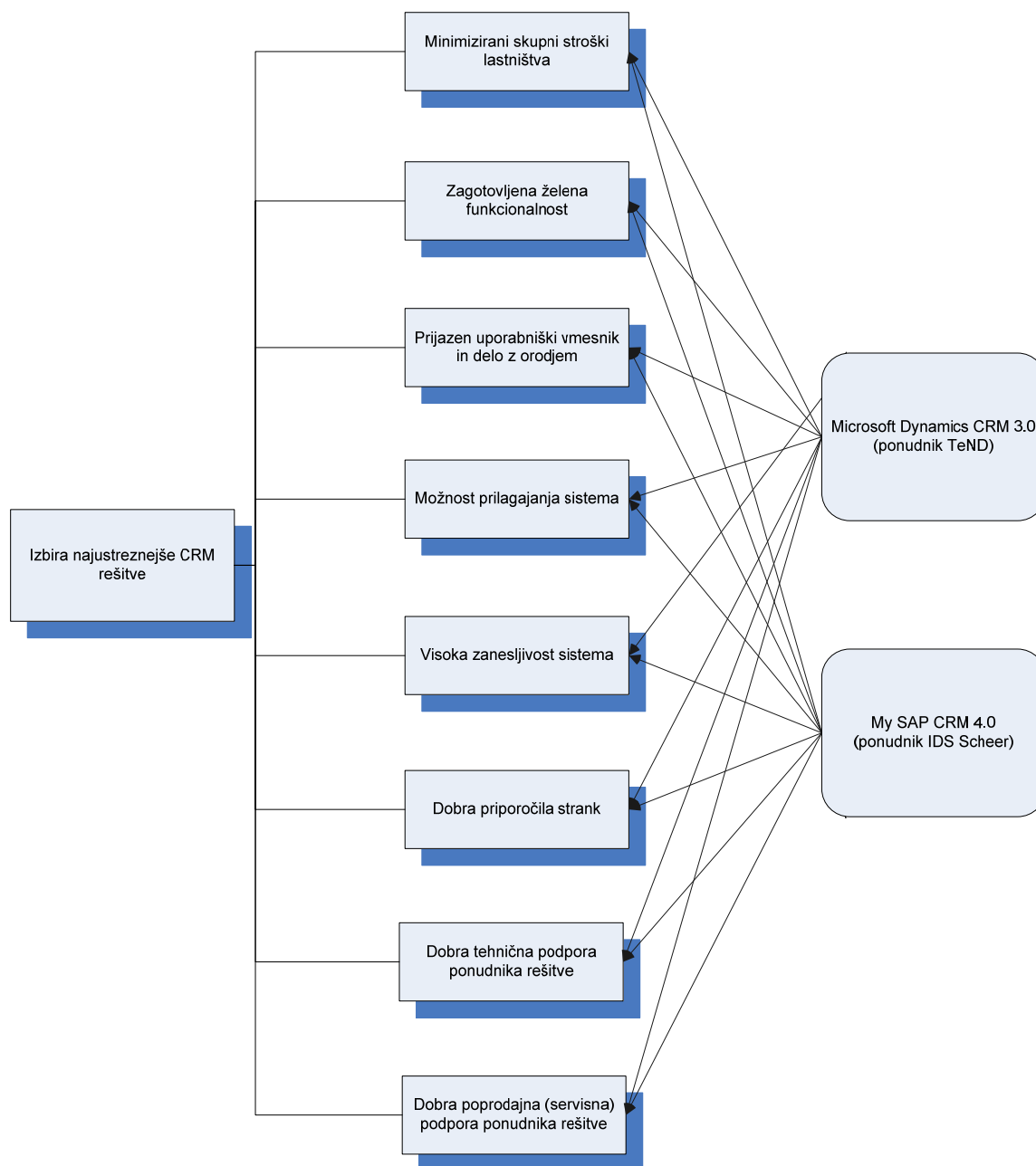
V nadaljevanju analiziram preostali dve rešitvi, in sicer Microsoft Dynamics CRM, ki jo v Sloveniji ponuja podjetje TeND, ter mySAP CRM, ki jo ponuja podjetje IDS Scheer.

#### **6.2.2.5. Korak 5: Ovrednotenje alternativnih CRM rešitev z uporabo AHP metode**

V tem koraku z AHP metodo ocenjujem preostali dve rešitvi, ki v grobem izpolnjujeta podane zahteve. Pri tem sem za potrebne izračune uporabil MS Excel.

Na sliki 15 je prikazana AHP hierarhija, ki je upoštevana v izračunih. Na prvem nivoju je predstavljen strateški cilj, na drugem nivoju so navedeni glavni kriteriji za ocenjevanje alternativnih CRM rešitev, na tretjem nivoju pa alternativni CRM rešitvi, med katerima se odločam.

Slika 15: AHP hierarhija za študijski primer izbire ustrezne CRM rešitve



Sledi medsebojna primerjava kriterijev po presojevalni matriki z devet stopenjsko skalo. Namen primerjave je ugotoviti pomembnost posameznih kriterijev pri kasnejšem ocenjevanju obeh alternativnih rešitev. Presojevalna matrika je prikazana v tabeli 13.

Tabela 13: Presojevalna matrika pomembnosti kriterijev z devet stopenjsko skalo

|                         | Skupni stroški | Funkcionalnost | Uporabniška prijaznost | Prilagodljivost sistema | Zanesljivost | Priporočila strank | Tehnična usposobljenost | Poprodajna podpora |
|-------------------------|----------------|----------------|------------------------|-------------------------|--------------|--------------------|-------------------------|--------------------|
| Skupni stroški          | 1              | 1/5            | 3                      | 1/5                     | 1            | 3                  | 1/5                     | 1/5                |
| Funkcionalnost          | 5              | 1              | 5                      | 3                       | 5            | 7                  | 3                       | 3                  |
| Uporabniška prijaznost  | 1/3            | 1/5            | 1                      | 1/5                     | 1/3          | 3                  | 1/5                     | 1/5                |
| Prilagodljivost sistema | 5              | 1/3            | 5                      | 1                       | 3            | 5                  | 1/3                     | 1/3                |
| Zanesljivost            | 1              | 1/5            | 3                      | 1/3                     | 1            | 5                  | 1                       | 1                  |
| Priporočila strank      | 1/3            | 1/7            | 1/3                    | 1/5                     | 1/5          | 1                  | 1/5                     | 1/5                |
| Tehnična usposobljenost | 5              | 1/3            | 5                      | 3                       | 1            | 5                  | 1                       | 1                  |
| Poprodajna podpora      | 5              | 1/3            | 5                      | 3                       | 1            | 5                  | 1                       | 1                  |

*Skala:*

- 1 - *kriterija sta enako pomembna*
- 3 - *kriterij 1 je rahlo bolj pomemben kot kriterij 2*
- 5 - *kriterij 1 je bolj pomemben kot kriterij 2*
- 7 - *kriterij 1 je veliko pomembnejši kot kriterij 2*
- 9 - *kriterij 1 je absolutno pomembnejši kot kriterij 2*

Da lahko pridemo do ustreznih uteži, je potrebno presojevalno matriko normalizirati, kar sem storil v naslednji tabeli. Normalizacijo izvedemo tako, da vsak kriterij delimo z vsoto vseh kriterijev istega stolpca. Na ta način dobimo novo normalizirano matriko. Normalizirana matrika je prikazana v tabeli 14. Izračunane vrednosti za pomembnosti kriterijev sem zaokrožil na dve decimalki natančno.

Tabela 14: Normalizirana matrika pomembnosti kriterijev

|                         | Skupni stroški | Funkcionalnost | Uporabniška prijaznost | Prilagodljivost sistema | Zanesljivost | Priporočila strank | Tehnična usposobljenost | Poprodajna podpora |
|-------------------------|----------------|----------------|------------------------|-------------------------|--------------|--------------------|-------------------------|--------------------|
| Skupni stroški          | 0,04           | 0,07           | 0,11                   | 0,02                    | 0,08         | 0,09               | 0,03                    | 0,03               |
| Funkcionalnost          | 0,22           | 0,36           | 0,18                   | 0,27                    | 0,40         | 0,21               | 0,43                    | 0,43               |
| Uporabniška prijaznost  | 0,01           | 0,07           | 0,04                   | 0,02                    | 0,03         | 0,09               | 0,03                    | 0,03               |
| Prilagodljivost sistema | 0,22           | 0,12           | 0,18                   | 0,09                    | 0,24         | 0,15               | 0,05                    | 0,05               |
| Zanesljivost            | 0,04           | 0,07           | 0,11                   | 0,03                    | 0,08         | 0,15               | 0,14                    | 0,14               |
| Priporočila strank      | 0,01           | 0,05           | 0,01                   | 0,02                    | 0,02         | 0,03               | 0,03                    | 0,03               |
| Tehnična usposobljenost | 0,22           | 0,12           | 0,18                   | 0,27                    | 0,08         | 0,15               | 0,14                    | 0,14               |
| Poprodajna podpora      | 0,22           | 0,12           | 0,18                   | 0,27                    | 0,08         | 0,15               | 0,14                    | 0,14               |

Utež posameznega kriterija dobimo z izračunom povprečja vrednosti v posamezni vrstici. Tako pridemo do rezultatov, prikazanih v tabeli 15.

Tabela 15: Uteži kriterijev

| KRITERIJ                | UTEŽ KRITERIJA | RANG KRITERIJA |
|-------------------------|----------------|----------------|
| Skupni stroški          | 0,0588         | 6              |
| Funkcionalnost          | 0,3141         | 1              |
| Uporabniška prijaznost  | 0,0394         | 7              |
| Prilagodljivost sistema | 0,1374         | 4              |
| Zanesljivost            | 0,0966         | 5              |
| Priporočila strank      | 0,0250         | 8              |
| Tehnična usposobljenost | 0,1643         | 2-3            |
| Poprodajna podpora      | 0,1643         | 2-3            |

Kot je razvidno iz tabele 15, sem največje uteži namenil ponujeni funkcionalnosti CRM rešitev ter tehnični usposobljenosti in poprodajni podpori ponudnikov, ki zastopajo posamezne CRM rešitve. Po drugi strani sem najmanjšo težo namenil priporočilom strank.

V tretji fazi sem medsebojne primerjave za izbrani možni rešitvi naredil za vsak kriterij posebej. Za ocenjevanje obeh rešitev sem uporabil isto lestvico kot pri kriterijih.

#### 6.2.2.5.1. Skupni stroški

Primerjava obeh CRM rešitev, med katerima se odločam, je po kriteriju skupnih stroškov prikazana v tabelah 16 in 17.

Tabela 16: Ovrednotenje CRM rešitev po kriteriju "Skupni stroški"

|                     | MS Dynamics CRM 3.0 | mySAP CRM 4.0 |
|---------------------|---------------------|---------------|
| MS Dynamics CRM 3.0 | 1                   | 3             |
| mySAP CRM 4.0       | 1/3                 | 1             |

Pri ocenjevanju skupnih stroškov sem upošteval okvirne podatke o stroških vpeljave in vzdrževanja, ki sem jih navedel v primerjalni tabeli vseh treh CRM rešitev (tabela 9). Za MS CRM rešitev lahko rečemo, da je v primerjavi s SAP CRM rešitvijo cenejša, kar velja tako za stroške nakupa rešitve in licenc, stroške svetovanja kot tudi za stroške vzdrževanja.

Tabela 17: Normalizirana matrika po kriteriju "Skupni stroški"

|                     | MS Dynamics CRM 3.0 | mySAP CRM 4.0 | UTEŽ   |
|---------------------|---------------------|---------------|--------|
| MS Dynamics CRM 3.0 | 0,7500              | 0,7500        | 0,7500 |
| mySAP CRM 4.0       | 0,2500              | 0,2500        | 0,2500 |

Kot je razvidno iz dobljenih rezultatov v tabeli 17, ima MS CRM rešitev višjo utež, ker so pričakovani stroški vpeljave nižji.

#### 6.2.2.5.2. Funkcionalnost

Primerjava obeh CRM rešitev, med katerima se odločam, je po kriteriju razpoložljive funkcionalnosti prikazana v tabelah 18 in 19.

Tabela 18: Ovrednotenje CRM rešitev po kriteriju "Funkcionalnost"

|                     | MS Dynamics CRM 3.0 | mySAP CRM 4.0 |
|---------------------|---------------------|---------------|
| MS Dynamics CRM 3.0 | 1                   | 1/3           |
| mySAP CRM 4.0       | 3                   | 1             |

Obe rešitvi ponujata povezane module za prodajo, trženje in servis, ki jih je možno vpeljati tudi ločeno. Prav tako sta obe rešitvi dosegljivi v okrnjeni različici, ki je cenovno ugodnejša, glavne razlike v primerjavi s profesionalno različico pa se kažejo v podpori potekov dela, managementu elektronske pošte, obvladovanju katalogov proizvodov ter bolj bogati funkcionalnosti za obvladovanje prodaje, trženja in servisa. Oba proizvoda dobro podpirata



globalno poslovanje in sta na voljo tudi v ruščini. Med prednostmi MS CRM rešitve osebno vidim predvsem to, da MS CRM ponuja boljšega odjemalca za delo brez mrežne povezave. MS CRM rešitev deluje v okviru MS Outlook orodja, ki se v našem podjetju uporablja kot primarno orodje za elektronsko pošto. Poleg tega je delo v odjemalcu za brez mrežno povezavo na pogled enako kot v odjemalcu, ki deluje na centralnem sistemu. SAP na drugi strani ponuja drugačno rešitev za odjemalca brez mrežne povezave, ki deluje na win osnovi in katerega vpeljava je precej draga in zahtevna. Vpeljava mobilnega odjemalca naj bi namreč po ocenah SAP svetovalcev povečala stroške uvedbe SAP CRM rešitve za približno 70% ter vzdrževanje za približno 100%. Poleg tega je uporabniški vmesnik za mobilnega odjemalca precej drugačen kot za mrežnega odjemalca in ga je v primeru prilagajanja potrebno posebej (še enkrat) prilagajati.

Tudi SAP CRM rešitev pa ponuja določene prednosti. Njene prednosti so po mojem mnenju v tem, da gre pri MS CRM rešitvi za splošen paket, SAP CRM pa ponuja tudi prilagojene funkcionalnosti za 23 vertikalnih panog, s čimer zagotavlja boljšo pokritost določenih panog (med drugim tudi panoge telekomunikacij, kjer posluje naše podjetje). SAP ponuja na področjih managementa s strankami, prodajnimi priložnostmi, trženjskimi akcijami in servisnimi storitvami tudi nekoliko bogatejšo funkcionalnost ter zelo močna orodja za obvladovanje poteka dela.

Zaradi bolj bogate funkcionalnosti SAP CRM rešitve sem, kljub boljši podpori MS CRM rešitve za mobilno delo, bolje ocenil SAP CRM rešitev, kar je prikazano v tabeli 19.

Tabela 19: Normalizirana matrika po kriteriju "Funkcionalnost"

|                     | MS Dynamics CRM 3.0 | mySAP CRM 4.0 | UTEŽ   |
|---------------------|---------------------|---------------|--------|
| MS Dynamics CRM 3.0 | 0,2500              | 0,2500        | 0,2500 |
| mySAP CRM 4.0       | 0,7500              | 0,7500        | 0,7500 |

#### 6.2.2.5.3. Uporabniška prijaznost

V tabelah 20 in 21 je prikazana primerjava obeh CRM rešitev po kriteriju uporabniške prijaznosti.

Tabela 20: Ovrednotenje CRM rešitev po kriteriju "Uporabniška prijaznost"

|                     | MS Dynamics CRM 3.0 | mySAP CRM 4.0 |
|---------------------|---------------------|---------------|
| MS Dynamics CRM 3.0 | 1                   | 5             |
| mySAP CRM 4.0       | 1/5                 | 1             |

Med prednostmi MS CRM rešitve vidim predvsem vsem dobro poznan, za uporabo bolj enostaven ter intuitiven uporabniški vmesnik, ki ponuja enak način dela tako v odjemalcu za mrežno delo kot tudi v odjemalcu za mobilno delo. Zato sem Microsoftovo CRM rešitev po tem kriteriju tudi bolje ocenil, kar je prikazano tudi v tabeli 21.

Tabela 21: Normalizirana matrika po kriteriju "Uporabniška prijaznost"

|                     | MS Dynamics CRM 3.0 | mySAP CRM 4.0 | UTEŽ   |
|---------------------|---------------------|---------------|--------|
| MS Dynamics CRM 3.0 | 0,8333              | 0,8333        | 0,8333 |
| mySAP CRM 4.0       | 0,1667              | 0,1667        | 0,1667 |

#### 6.2.2.5.4. Prilagodljivost sistema

Obe rešitvi omogočata dodajanje novih polj in funkcionalnosti, vendar menim, da ponuja MS CRM rešitev boljše možnosti prilagajanja rešitve potrebam podjetja, ker omogoča enostavno prilagajanje že obstoječih ekranov, medtem ko pri SAP priporočajo dodajanje novih polj na nove zavihke. Prav tako pri SAP odsvetujejo preimenovanja samih polj, ker se ta ob novi namestitvi oziroma nadgradnji sistema izgubijo. Tudi same prilagoditve so pri MS CRM cenovno ugodnejše.

MS CRM rešitev ponuja dobre možnosti integriranja z ostalimi rešitvami preko pripravljenih vmesnikov predvsem za Microsoftove proizvode ter BizTalk Server, preko katerega je mogoča še nadaljnja elegantna povezava z ostalimi sistemi. Pri povezavi z ostalimi SAP proizvodi pa je rešitev SAP CRM nedvomno v prednosti. Na drugi strani med največjimi prednostmi MS CRM rešitve vidim tudi povezavo z MS Outlook orodjem. Tudi SAP sicer ponuja povezavo z MS Outlook orodjem, vendar gre za zaledno sinhronizacijo, ki se ne dogaja v realnem času. Poleg tega je kot povezava SAP CRM rešitve z MS Outlook orodjem ponavadi mišljena zgolj možnost prenašanja elektronskih sporočil iz orodja MS Outlook v SAP CRM sistem in obratno. Če pa želimo izvajati sinhronizacijo tudi na nivoju sestankov in kontaktnih oseb, pa je rešitev s strani SAP CRM sistema bolj zapletena in zelo draga. Pri povezavi z IP telefonijo je SAP nekoliko v prednosti, saj to povezavo zagotavlja že znotraj svojega proizvoda, medtem ko Microsoft to funkcionalnost zagotavlja preko posrednikov.

Microsoft narekuje razvoj tehnologij v prihodnosti, medtem ko SAP uporablja Microsoftove tehnologije. Microsoft zagotavlja mnoge namizne in ostale tehnologije, na katerih je SAP postavljen. MS CRM sistem tudi deluje nekoliko hitreje, ker je usmerjen zgolj na podporo MS SQL podatkovnih baz ter Microsoftovih operacijskih sistemov. To je za naš primer ustrezno, ker podjetje že sedaj uporablja na področju operacijskih sistemov in podatkovnih baz le Microsoftove rešitve. Po drugi strani SAP podpira podatkovne baze in operacijske sisteme različnih proizvajalcev (glej tabelo 8). Vse to seveda vpliva tudi na hitrost delovanja sistema.

Med prednostni MS CRM rešitve vidim tudi njeno tehnološko zasnovanost, ki temelji na .NET Framework osnovi in posledično ponuja veliko možnosti razvoja dodatnih spletnih storitev, ki se vključujejo v sistem. SAP CRM rešitev je razvita na integracijski in aplikacijski platformi SAP NetWeaver, ki uporablja ABAP programski jezik, za katerega v Sloveniji obstaja le peščica programerjev, katerih cenovne postavke so posledično višje.

Predvsem zaradi boljših in lažjih možnosti prilagajanja MS CRM rešitve tako na nivoju uporabniškega vmesnika kot tudi na funkcionalnem nivoju, sem bolje ocenil MS CRM rešitev, kar je prikazano v tabelah 22 in 23.

**Tabela 22: Ovrednotenje CRM rešitev po kriteriju "Prilagodljivost sistema"**

|                     | MS Dynamics CRM 3.0 | mySAP CRM 4.0 |
|---------------------|---------------------|---------------|
| MS Dynamics CRM 3.0 | 1                   | 5             |
| mySAP CRM 4.0       | 1/5                 | 1             |

**Tabela 23: Normalizirana matrika po kriteriju "Prilagodljivost sistema"**

|                     | MS Dynamics CRM 3.0 | mySAP CRM 4.0 | UTEŽ   |
|---------------------|---------------------|---------------|--------|
| MS Dynamics CRM 3.0 | 0,8333              | 0,8333        | 0,8333 |
| mySAP CRM 4.0       | 0,1667              | 0,1667        | 0,1667 |

#### **6.2.2.5.5. Zanesljivost**

MS CRM rešitev je imela do različice 3.0 kar nekaj problemov s stabilnostjo sistema ter vgrajenimi napakami. Z verzijo 3.0, ki je v Sloveniji na voljo od začetka leta 2006, pa obljublajo veliko bolj zanesljiv proizvod. Zaradi stabilnosti SAP CRM rešitve že dlje časa sem to rešitev po tem kriteriju ocenil bolje, kar je prikazano v tabelah 24 in 25.

**Tabela 24: Ovrednotenje CRM rešitev po kriteriju "Zanesljivost"**

|                     | MS Dynamics CRM 3.0 | mySAP CRM 4.0 |
|---------------------|---------------------|---------------|
| MS Dynamics CRM 3.0 | 1                   | 1/3           |
| mySAP CRM 4.0       | 3                   | 1             |

Tabela 25: Normalizirana matrika po kriteriju "Zanesljivost"

|                     | MS Dynamics CRM 3.0 | mySAP CRM 4.0 | UTEŽ   |
|---------------------|---------------------|---------------|--------|
| MS Dynamics CRM 3.0 | 0,2500              | 0,2500        | 0,2500 |
| mySAP CRM 4.0       | 0,7500              | 0,7500        | 0,7500 |

#### 6.2.2.5.6. Priporočila strank

V tabelah 26 in 27 je prikazana primerjava obeh ponudnikov alternativnih CRM rešitev po kriteriju priporočil strank.

Tabela 26: Ovrednotenje CRM rešitev po kriteriju "Priporočila strank"

|                                    | MS Dynamics CRM 3.0<br>(org. TeND) | mySAP CRM 4.0<br>(IDS Scheer) |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| MS Dynamics CRM 3.0<br>(org. TeND) | 1                                  | 3                             |
| mySAP CRM 4.0<br>(IDS Scheer)      | 1/3                                | 1                             |

Za oba ponudnika, TeND in IDS Scheer, velja, da nimata izvedene še nobene resnejše namestitve svojih CRM rešitev pri strankah. TeND je sicer izvedel namestitev rešitve za lastne potrebe, vendar brez posebnih prilagoditev in integracij z ostalimi sistemi. Imata pa v svetovnem merilu oba proizvoda kar precej dobrih priporočil strank.

Zaradi večjega števila neuspešnih vpeljav SAP CRM rešitve, o katerih poročajo različni viri, sem bolje ocenil MS CRM rešitev, kar je razvidno iz tabele 27.

Tabela 27: Normalizirana matrika po kriteriju "Priporočila strank"

|                                    | MS Dynamics CRM 3.0<br>(org. TeND) | mySAP CRM 4.0<br>(IDS Scheer) | UTEŽ   |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|--------|
| MS Dynamics CRM 3.0<br>(org. TeND) | 0,7500                             | 0,7500                        | 0,7500 |
| mySAP CRM 4.0<br>(IDS Scheer)      | 0,2500                             | 0,2500                        | 0,2500 |

#### 6.2.2.5.7. Tehnična usposobljenost ponudnika

V tabelah 28 in 29 je prikazana še primerjava obeh ponudnikov alternativnih CRM rešitev po kriteriju tehnične usposobljenosti za vpeljavo CRM rešitev.

Tabela 28: **Ovrednotenje CRM rešitev po kriteriju "Tehnična usposobljenost ponudnika"**

|                                    | MS Dynamics CRM 3.0<br>(org. TeND) | mySAP CRM 4.0<br>(IDS Scheer) |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| MS Dynamics CRM 3.0<br>(org. TeND) | 1                                  | 1                             |
| mySAP CRM 4.0<br>(IDS Scheer)      | 1                                  | 1                             |

Kar se tiče potencialnih možnosti razvoja, za obema proizvodoma stojita močna razvijalca, tako da je njun razvoj zagotovljen. Prav tako ocenjujem, da sta oba ponudnika zmožna zagotoviti ustrezno vpeljavo ponujenih CRM rešitev, zato sem na tem področju oba ocenil z enako vrednostjo, kar je prikazano v tabeli 29.

Tabela 29: **Normalizirana matrika po kriteriju "Tehnična usposobljenost ponudnika"**

|                                    | MS Dynamics CRM 3.0<br>(org. TeND) | mySAP CRM 4.0<br>(IDS Scheer) | UTEŽ   |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|--------|
| MS Dynamics CRM 3.0<br>(org. TeND) | 0,5000                             | 0,5000                        | 0,5000 |
| mySAP CRM 4.0<br>(IDS Scheer)      | 0,5000                             | 0,5000                        | 0,5000 |

#### 6.2.2.5.8. Poprodajna podpora ponudnika

Na koncu sem naredil še primerjavo obeh ponudnikov alternativnih CRM rešitev po kriteriju poprodajne podpore, kar je prikazano v tabelah 30 in 31.

Tabela 30: **Ovrednotenje CRM rešitev po kriteriju "Poprodajna podpora ponudnika"**

|                                    | MS Dynamics CRM 3.0<br>(org. TeND) | mySAP CRM 4.0<br>(IDS Scheer) |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| MS Dynamics CRM 3.0<br>(org. TeND) | 1                                  | 1                             |
| mySAP CRM 4.0<br>(IDS Scheer)      | 1                                  | 1                             |

Tudi glede poprodajne podpore sem oba ponudnika ocenil z enako vrednostjo. Razlog za to je predvsem v tem, da imata oba ponudnika vzpostavljeno močno partnersko mrežo.

Tabela 31: Normalizirana matrika po kriteriju "Poprodajna podpora ponudnika"

|                                    | MS Dynamics CRM 3.0<br>(org. TeND) | mySAP CRM 4.0<br>(IDS Scheer) | UTEŽ   |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|--------|
| MS Dynamics CRM 3.0<br>(org. TeND) | 0,5000                             | 0,5000                        | 0,5000 |
| mySAP CRM 4.0<br>(IDS Scheer)      | 0,5000                             | 0,5000                        | 0,5000 |

Na koncu dobljene rezultate zberemo v matriki rezultatov, prikazani v tabeli 32, in jih pomnožimo z utežmi posameznih kriterijev. Tako pridemo do relativne prioritete kriterijev in skupne prioritete možnosti s pomočjo združitve uteži skozi hierarhijo.

Tabela 32: Matrika rezultatov

|                     | Skupni stroški | Funkcionalnost | Uporabniška<br>prijaznost | Prilagodljivost<br>sistema | Zanesljivost | Priporočila<br>ponudnika | Tehnična<br>usposobljenost | Poprodajna<br>podpora | UTEŽENI<br>REZULTATI |
|---------------------|----------------|----------------|---------------------------|----------------------------|--------------|--------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------|
| MS Dynamics CRM 3.0 | 0,7500         | 0,2500         | 0,8333                    | 0,8333                     | 0,2500       | 0,7500                   | 0,5000                     | 0,5000                | 0,4772               |
| mySAP CRM 4.0       | 0,2500         | 0,7500         | 0,1667                    | 0,1667                     | 0,7500       | 0,2500                   | 0,5000                     | 0,5000                | 0,5228               |

#### 6.2.2.6. Korak 6: Diskusija o rezultatih in končna izbira

Kot je razvidno iz tabele 32, sem na podlagi izračunov dobil kot rešitev z boljšo oceno mySAP CRM 4.0. Pri upoštevanju dobljenih rezultatov pa je treba biti previden. AHP metoda ima namreč kar nekaj omejitev, ki se jih je dobro zavedati. Te omejitve so predvsem naslednje (Lewis, 2004, str. 8-17):

- AHP metoda uporablja numerične vrednosti za predstavitev razmerij med elementi. Posledično torej kvantificiramo subjektivne podatke in to v poljubnih mejah.
- Pri AHP metodi je težko zagotoviti konsistentnost. Že majhne spremembe v vhodnih podatkih lahko namreč povzročijo velika nihanja v izhodnih rezultatih. Tako bi se na primer rezultati lahko spremenili že, če bi v AHP analizi zajeli tri alternativne rešitve namesto dveh. Čeprav bi relativna razmerja med rešitvama MS Dynamics CRM 3.0 in mySAP CRM 4.0 na primer ostala enaka, bi bil lahko na koncu rezultat čisto drugačen.
- Različne sheme za uteževanje lahko vodijo do različnih rezultatov. Saaty svetuje uporabo 9 mestne skale.

Kljub omenjenim slabostim AHP metode je njena uporaba po mojem mnenju koristna, saj na enostaven in razumljiv način podaja rezultate. V obravnavanem primeru se je kot ocenjena z višjo vrednostjo izkazala rešitev mySAP CRM 4.0. Razloga za to se nahajata predvsem v tem, da sem visoko pomembnost namenil kriteriju "funkcionalnost" in da sem ocenjeval le dve alternativni CRM rešitvi. Kljub dobljenemu rezultatu bi osebno na koncu kot primernejšo rešitev izbral MS Dynamics CRM 3.0, saj je MS CRM po večini kriterijev ocenjen z višjo vrednostjo kot SAP CRM. Med temi kriteriji so še zlasti pomembni "skupni stroški", "uporabniška prijaznost" in "prilagodljivost sistema". Bogata funkcionalnost CRM rešitve sama po sebi namreč še ne pomeni prave rešitve. Nujno je, da rešitev ustreza procesnemu toku in se ujema z drugo programsko opremo. Stroški integracije so včasih lahko tako veliki, da se je smiselno odločiti za proizvod, ki odstopa v določeni funkcionalnosti.

## 7. SKLEP

Rešitve za management odnosov s strankami ponavadi zahtevajo veliko denarja in časa za dokončno vpeljavo, vendar pa po drugi strani obetajo boljši management predvsem za področja prodaje, trženja in poprodajne podpore strank, kar se lahko v končni fazi odrazi predvsem v večji prodajni učinkovitosti. Zaradi številnih neuspešnih vpeljav pa rešitve za management odnosov s strankami ne ponujajo le svetle plati, ampak marsikdaj za sabo puščajo le ogromno stroškov in razočaranih obrazov. Temna stran takih rešitev je namreč v praksi velikokrat pokazala svoj obraz. Gartnerjeva skupina tako na primer poroča, da kar 60% vseh takih projektov ne prinese pričakovanih uspehov. Mnogokrat namreč ti projekti prinesejo s seboj prekoračitev stroškov, integracijske izzive in slab sprejem med uporabniki. V prvem delu magistrskega dela sem zato navedel predvsem nekaj teoretičnih osnov, s katerimi bi se po mojem mnenju morale seznaniti vsako podjetje, ki se odloči za vpeljavo sistema za management odnosov s strankami. Najbolj osnovno vprašanje je, kaj sploh predstavlja management odnosov s strankami. Odgovori na to vprašanje so lahko zelo različni, kot sem nakazal z navajanjem pogledov različnih avtorjev. V splošnem pa mislim, da management odnosov s strankami pokriva predvsem tri področja, ki podjetje predstavljajo navzven, in sicer trženje, prodajo in skrb za stranke. Informacijsko gledano pa rešitve za management odnosov s strankami segajo od preprostih orodij, kot so na primer personalizirane spletne strani za stranke, pa vse do zapletenih sistemov, ki pokrivajo poslovanje podjetja na vseh treh prej omenjenih področjih. Ti sistemi pokrivajo vse povezave s strankami, analizirajo zajete informacije in jih integrirajo z ostalimi poslovnimi sistemi podjetja.

Kako zmogljive in obsežne so lahko take rešitve, je vidno tudi na primeru mySAP CRM rešitve, ki sem jo skupaj s še nekaterimi drugimi rešitvami nekoliko bolj poglobljeno obravnaval v magistrskem delu. Rešitev my SAP CRM namreč zajema orodja za informatizacijo več kot 100 različnih poslovnih procesov, med katerimi so na primer prodaja na terenu, telemarketing, management strank, internetno podprta prodaja, management prodajnih priložnosti, management partnerjev, samopostrežba in podobno.

Samostojna orodja za management odnosov s strankami trenutno izgubljajo pomembnost, saj se uporabniki vse bolj obračajo k rešitvam, ki podpirajo celotno poslovanje v podjetju in premagujejo pregrade, ki so deloma nastale prav zaradi samostojnih in nepovezanih orodij. Trg se osredotoča na procesno usmerjene rešitve, ki rezultate managementa odnosov s strankami prenašajo naprej po logistični verigi. Povezava CRM rešitev z ERP sistemi je velik izziv, s katerim se morajo soočiti podjetja, ki želijo kar najbolje izkoristiti priložnosti, ki jih ponuja management odnosov s strankami.

Kljub ocenam različnih CRM rešitev, ki jih ponujajo številne neodvisne raziskave (npr. Gartner Group, Forrester Research) in svetovalne hiše, je izbira ustrezne rešitve zapleten proces. Danes smo priča številnim neuspešnim vpeljavam CRM sistemov predvsem zaradi neustreznih priprav na uvedbo takih rešitev. Strokovnjaki pravijo, da polovica zaslug za uspešnost CRM rešitev pripada rešitvam samim (tehnološkim rešitvam), polovica pa postavljenim strategijam.

V drugem delu magistrskega dela sem se posvetil bolj praktičnemu delu, pri čemer sem skušal na primeru konkretnega podjetja pokazati, kako lahko pristopimo k izbiri CRM rešitve za neko podjetje. Primer je seveda poenostavljen in zahteva v praksi še veliko več vložkov, saj je potrebno v projekt vključiti pristojne ljudi iz različnih oddelkov podjetja, usklajevati projekt, pridobiti čim boljše pogoje s strani ponudnikov CRM rešitev, po potrebi prenoviti obstoječe procese in tako naprej. Projekti za vpeljavo CRM rešitev v korporacijah stanejo tudi po desetine milijonov dolarjev in lahko zahtevajo več let, da jih v celoti vpeljemo.

Osebnostno menim, da je najtežji problem dobro opredeliti zahteve, ki jih od CRM sistema pričakujemo. Čeprav se to morda zdi enostavno, temu največkrat ni tako. Šele na podlagi dobrih zahtev je namreč možno primerjati širok spekter različnih razpoložljivih rešitev za management odnosov s strankami, ki obstajajo na trgu in nas mamijo s svojimi trženjskimi akcijami. Prav tako je pomembno pristopiti k projektu vpeljave takega sistema v več korakih, s čemer mislim predvsem na to, da ne skušamo vpeljati sistema na vseh področjih naenkrat, ampak posamezna področja osvajamo postopoma.

Zelo pomembno je po mojem mnenju zavedanje, da bistvo managementa odnosov s strankami ne tvori tehnološka rešitev, ampak poslovna kultura z dobro opredeljenimi in postavljenimi poslovnimi procesi, merljivimi poslovnimi cilji in zmožnostjo hitrega ter učinkovitega prilagajanja potrebam strank po različnih proizvodih in storitvah. Tehnologija je v tem konceptu zgolj sredstvo za doseganje cilja.

Zaključujem z izjavo gospoda Pratta, glavnega direktorja prodaje pri Deloitte Consulting: "CRM ni zgolj projekt, ampak popotovanje."



## LITERATURA

1. Anderson Elana: The Forrester Wave™: Enterprise Marketing Platforms: SAS Successfully Integrates Analytics And Campaign Management, Q1 2006. B.k. : Forrester Research, februar 2006. 8 str.
2. Anderson Elana: The Forrester Wave™: Enterprise Marketing Platforms, Q1 2006. B.k. : Forrester Research, februar 2006a. 19 str.
3. Bailor Coreen et al.: The 2005 CRM Market Leaders. CRM Magazine, New York : CRM Media L.L.C, 10(2005), 10, str. 22-34.
4. Band William: The Forrester Wave™: Enterprise CRM Suites, Q2 2005. B.k. : Forrester Research, julij 2005. 16 str.
5. Barnes G. James: Secrets of Customer Relationship Management: make them feel. New York : McGraw Hill, 2001. 304 str.
6. Bergeron Bryan: Essentials of CRM: A Guide to Customer Relationship Management. New York : John Wiley & Sons, 2002. 240 str.
7. Bormolini Daniel: A Practical Guide for Selecting and Implementing Customer Relationship Management Solutions. B.k. : Selltis L.L.C., 2003. 28 str.
8. Bose Ranjit: CRM: Key Components for IT Success. Industrial Management & Data Systems, Bradford, 102(2002), str. 89-97.
9. Bulusu Anupama, Paracha Bipin: Measuring the CRM Payoff [URL: <http://www.advisor.com/Articles.nsf/aid/BULUA01>], 13.3.2002.
10. Burns Michael: CRM Comparison 2005. CAmagazine, december 2005, 46 str.
11. Chalmeta Ricardo: Methodology for customer relationship management. The Journal of Systems and Software, New York : Elsevier Science Inc., 79(2005), 7, str. 1015-1024.
12. Chen J. Injazz, Popovich Ken: Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology. Business Process Management Journal, B.k. : MCB UP Ltd, 9(2003), 5, str. 672-688.
13. Close Wendy et al.: Supercharge the Sales Effort: Sales Applications for Large Enterprises. Gartner Group, Stamford, Note Number: R-14-4280, 17.9.2001.
14. CRM for Decision-Makers, seminarsko gradivo, Meta Group, 2001.
15. Crosby A. Lawrence, Johnson L. Sheree: Technology: Friend or Foe to Customer Relationships?. Marketing Management, 10(2001), 4, 10 str.
16. Croteau Anne-Marie, Li Peter: Critical Success Factors of CRM Technology Initiatives. Journal of Administrative Sciences, 1(2001), str. 21-34.
17. Dyche Jill: The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. Boston : Addison-Wesley Pub Co., 2001. 336 str.
18. Dyche Jill: The CRM Handbook. Boston : Addison-Wesley Pub Co., 2002. 307 str.
19. Eisenfeld Beth: An Implementation Cookbook for CRM Project Managers. Denver : Symposium ITxpo - Gartner, 2001. 18 str.
20. Entellium: CRM Evaluation Guide. Seattle : Entellium Inc., 2006, 18 str.

21. Freeman Phillip, Seddon B. Peter: Benefits from CRM-based work systems. Melbourne : The University of Melbourne, 2003. 12 str.
22. Galimi Joanne, Knox Mary: CRM: CRM-Enabling Technologies: The Important Diference. Gartner Group, Stamford, Note Number: SPA-12-7254, 2001, 3 str.
23. Gile Keith: The Forrester Wave™: BI Reporting And Analysis Platforms, Q1 2006. B.k. : Forrester Research, februar 2006. 16 str.
24. Greenberg Paul: CRM At the Speed of Light, Emeryville : McGraw-Hill/Osborne, 2002. 480 str.
25. Goldenberg J. Barton: CRM Automation. New York : Prentice Hall, 2002. 294 str.
26. Goodhue L. Dale, Wixom H. Barbara, Watson J. Huge: Realizing Business Benefits through CRM: Hitting the Right Target in the Right Way. MIS Quarterly executive, Minnesota : University of Minnesota, 1(2002), 2, str. 79-94.
27. Hale Kathryn et al.: IT Services Market Metrics Worldwide: Forecast Database. Stamford : Gartner Group, 2006. 34 str.
28. Hansotia Behram: Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation. Journal of Database Marketing, B.k. 10(2002), 2, str. 121-132.
29. Hausmann Martin: Customer Relationship Management - acquisa Sonderheft zur CRM Messe und Kongress 2001, Koeln. Wuerzburg : Max Schimmel Verlag, 2001. 84 str.
30. Herbert Liz: The Forrester Wave™: Midmarket Sales Force Automation, Q4 2005. B.k. : Forrester Research, november 2005. 18 str.
31. Hippner Hajo, Wilde D. Klaus: Database Marketing – Vom Ad-Hoc-Direktmarketing zum Kundenindividuellen Marketing-Mix. Marktforschung und Management. 1(1998), str. 6-10.
32. Hvala Primož: Upravljanje trženjskih odnosov. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 98 str.
33. Hvala Primož: "Samo" drugačna filozofija poslovanja. Zbornik prispevkov 6. marketinške konference. Ljubljana : Društvo za marketing Slovenije, 2001, str. 91-100.
34. Isaksson Greta: Managing the Implementation of Customer Relationship Management from an Interfunctional Perspective. B.k. : Luleå University of Technology, 2005. 125 str.
35. Kaneshige Tom: Surviving CRM. [URL: <http://www.line56.com/print/default.asp?articleID=3204>], 24.02.2003.
36. Karasev Andrew: Microsoft CRM For Large Corporations – Security [URL: <http://www.webpronews.com/enterprise/crmanderp/wpn-15-20050804MicrosoftCRMforLargeCorporationsSecurity.html>], 4.8.2005.
37. Karlsson Joachim, Wohlinb Claes, Regnellc Bjorn: An evaluation of methods for prioritizing software requirements. Information and Software Technology, Linkoping, 39(1998), str. 939–947.
38. Kellen Vince: CRM Measurement Frameworks. Phoenix : Blue Wolf, 2002. 37 str.
39. Kirkby Jennifer: Creating a CRM Vision. Stamford : Gartner Group, Note Number: TG-14-9470, 2001. 5 str.
40. Lee Dick: The CRM Survival Guide. St. Paul : HYM Press, 2000. 222 str.
41. Lewis Warren: Uncertainties in the Analytic Hierarchy Process. Edinburgh : Information Sciences Laboratory, DSTO-TN-0597, 2004. 31 str.

42. Login Iza: Upravljanje odnosov s strankami (CRM). Sistem: nove tehnologije za poslovni svet, Ljubljana, 2000, 11, str. 18-20.
43. McAllister Thomas: Customer Relationship Management – A Case for e-Business Strategy. Maryland : University of Maryland, 2004. 47 str.
44. Mertz A. Sharon, Pang Chris, Dharmasthira Yanna: Market Share: CRM Software, Worldwide, 2005. Stamford : Gartner Dataquest, 2006. 13 str.
45. Mercante Jim: What's so Hard About CRM? [URL: <http://www.darwinmag.com/read/110102/hardcrm.html>], 24.02.2003.
46. Osterfelt Susan: Five Views of CRM. [URL: <http://www.crmcommunity.com/article.cfm?oid=E068E4E0-BA61-4AD0-AA3B8F8B51897102>], 9.3.2004.
47. Pavlovčič Tinkara: Upravljanje odnosov s strankami - ali vemo kaj je to?. Finance : Ljubljana, 2000, 115, str. 19.
48. Prentice Brian: Status Report on Microsoft Dynamics CRM 3.0. Stamford : Gartner Group, Note Number: G00142294, 17.8.2006. 7 str.
49. Pyinna: The CRM Bible from Pyinna. Tennesy Lane : CRM Strategy and Systems, 2001. 32 str.
50. Reynolds Adrian: Bringing Customer Intelligence to Your CRM Projects. Zbornik prispevkov 5. marketinške konference. Ljubljana : Društvo za marketing Slovenije, 2000, str. 129-132.
51. Reynolds Janice: A Practical Guide to CRM. New York : CMP books, 2002. 285 str.
52. Roche Ivan: Why YOU Should Implement CRM. B.k. : Lagan Technologies, 2000. 37 str.
53. Sharon A. Mertz, Chris Pang, Yanna Dharmasthira: Market Share: CRM Software, Worldwide, 2005. Stamford : Gartner Group, 2006, 13 str.
54. Sowinski Lara: Customer Relationship Management Software. World Trade, 13(2000), 6, str. 70-71.
55. Swift Ron: Accelerating Customer Relationships – Using CRM and Relationship Technologies. New York : Prentice-Hall PTR, 2001. 480 str.
56. Zorman Marijana: CRM: Poslovni primer. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 36(2001), str. 84-86.
57. Žabkar Andrej: Empirična raziskava o vplivu orodja Oracle Designer na produktivnost slovenskih razvijalcev. Slovensko društvo uporabnikov programske opreme Oracle (SIOUG). [URL: <http://www.sioug.si/sioug2001/okroglimizi.jsp>], 2001.
58. Warrilow Emma: Don't confuse CRM with technology. [URL: <http://www.crmcommunity.com/article.cfm?oid=4D496FAC-BCC3-40AC-014DF3EC88FC97>], 9.3.2004.
59. Wei Chun-Chin, Chien Chen-Fu, Wang J. Mao-Jiun: An AHP-based approach to ERP system selection. Int. J. Production Economics, 96(2005), str. 47–62.
60. Wilde D. Klaus et.al.: CRM 2000. Duesseldorf : Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, 2000. 426 str.

## VIRI

1. About Microsoft. [URL: <http://www.microsoft.com/about/default.mspix>], Microsoft, 17.6.2006.
2. About Oracle. [URL: <http://www.oracle.com/corporate/index.html>], Oracle, 2006.
3. add.CRM. [URL: [http://www.add.si/poslovne\\_resitve/add\\_crm/](http://www.add.si/poslovne_resitve/add_crm/)], ADD, 2006.
4. Comparing Top 14 CRM Software, Business Solutions. [URL: <http://www.2020software.com/software/display.asp>], 2020software.com, 2006.
5. CRM Software Comparison Reports. [URL: <http://crm.softwareresearchtools.com>], Software Research Tools, 2006.
6. IDS Scheer. [URL: <http://www.ids-scheer.com/si/>], IDS Scheer, 2006.
7. IT Product Guide: Microsoft CRM Professional Edition 1.0. [URL: [http://www.infoworld.com/Microsoft\\_CRM\\_Professional\\_Edition\\_1.0/product\\_48080.html?view=0&curNodeId=7](http://www.infoworld.com/Microsoft_CRM_Professional_Edition_1.0/product_48080.html?view=0&curNodeId=7)], InfoWorld, 2004.
8. IT Product Guide: Microsoft Dynamics CRM. [URL: [http://www.infoworld.com/Microsoft\\_Dynamics\\_CRM/product\\_67275.html?view=0&curNodeId=0](http://www.infoworld.com/Microsoft_Dynamics_CRM/product_67275.html?view=0&curNodeId=0)], InfoWorld, 2004.
9. IT Product Guide: Oracle Customer Relationship Management (CRM). [URL: [http://www.infoworld.com/Oracle\\_Customer\\_Relationship\\_Management\\_\(CRM\)/product\\_56310.html?view=0&curNodeId=0](http://www.infoworld.com/Oracle_Customer_Relationship_Management_(CRM)/product_56310.html?view=0&curNodeId=0)], InfoWorld, 2005.
10. IT Product Guide: SAP Mendocino. [URL: [http://www.infoworld.com/SAP\\_Mendocino/product\\_72126.html?view=0&curNodeId=0](http://www.infoworld.com/SAP_Mendocino/product_72126.html?view=0&curNodeId=0)], InfoWorld, 2005.
11. IT Product Guide: SAP Mobile Sales. [URL: [http://www.infoworld.com/SAP\\_Mobile\\_Sales/product\\_72110.html?view=0&curNodeId=0](http://www.infoworld.com/SAP_Mobile_Sales/product_72110.html?view=0&curNodeId=0)], InfoWorld, 2005.
12. IT Product Guide: SAP mySAP CRM. [URL: [http://www.infoworld.com/SAP\\_mySAP\\_CRM/product\\_56357.html?view=0&curNodeId=0](http://www.infoworld.com/SAP_mySAP_CRM/product_56357.html?view=0&curNodeId=0)], InfoWorld, 2005.
13. Making a compelling business case for CRM. Hewson Consulting Group, 2001. 31 str.
14. Market profile: A comparison of CRM vendors. TechRepublic, 2004. 14 str.
15. Microsoft CRM 3.0 Product Information. [URL: <http://www.workopia.com/Products.htm>], Workopia, 2006.
16. Microsoft CRM Overview. [URL: [http://www.crm-comparison.net/demos/MSCRMoverview\\_full.swf](http://www.crm-comparison.net/demos/MSCRMoverview_full.swf)], CRM Comparison, 2005.
17. Microsoft® CRM Product Architecture - White Paper. Microsoft, 2003. 36 str.
18. Microsoft Dynamics CRM. [URL: <http://www.microsoft.com/dynamics/crm/default.mspix>], Microsoft, 24.6.2006.
19. Microsoft Dynamics CRM: Eine CRM-Lösung, die den Erwartungen mittelständischer Unternehmen entspricht. [URL: [http://www.softguide.de/prog\\_z/pz\\_0830.htm](http://www.softguide.de/prog_z/pz_0830.htm)], SoftGuide, 2005.
20. Microsoft Dynamics CRM 3.0 - Microsoft CRM Pricing. [URL: <http://www.avant-gardesoftware.com/microsoft-crm-software-pricing.html>], Avant-Garde Software, 2006.
21. MS CRM. [URL: <http://www.crm-toolkit.com/MSCRM.html>], The CRM Toolkit, 2005.

22. MySAP CRM 4 0. [URL: <http://www.crm-toolkit.com/MySAPCRM40.html>], The CRM Toolkit, 2005.
23. mySAP CRM: Software for Enabling CRM Without Compromise. [URL: <http://www.sap.com/solutions/business-suite/crm/index.epx>], SAP, 2006.
24. mySAP Customer Relationship Management Solution Map - Release 2005. [URL: <http://www11.sap.com/solutions/businessmaps/DEE27EBB1D564D8C800231FE6D54325D/index.epx>], SAP, 2005.
25. O podjetju. [URL: [http://www.add.si/o\\_podjetju/](http://www.add.si/o_podjetju/)], ADD, 2006.
26. Oracle Customer Relationship Management. [URL: <http://www.oracle.com/applications/customer-relationship-management.html>], Oracle, 2006.
27. PeopleSoft Enterprise Applications. [URL: <http://www.peoplesoft.com>], PeopleSoft, 2006.
28. Predstavitev podjetja ORG.TEND d.o.o.. Maribor : TeND, 2006. 9 str.
29. Profit from Effective Customer Relationship Management (CRM). [URL: <http://www.sas.com/solutions/crm/index.html>], SAS Institute, 3.7.2001.
30. SAP Demo. [URL: [http://www.crm-comparison.net/demos/SAP\\_demo.swf](http://www.crm-comparison.net/demos/SAP_demo.swf)], CRM Comparison, 2005.
31. SAP Partnerji. [URL: <http://www.sapforum.si/forum/partnerji.htm>], SAP, 2006.
32. Siebel Customer Relationship Management Applications. [URL: <http://www.oracle.com/applications/crm/siebel/index.html>], Oracle, 2006.
33. The SAP Success Story. [URL: <http://www.sap.com/company/index.epx>], SAP, 2006.
34. What Is It All About?. [URL: <http://www.crm-comparison.net/>], CRM Comparison, 2005.

# **PRILOGE**

## **KAZALO PRILOG**

|            |                                                                                                   |          |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| PRILOGA 1: | <b>GLAVNI PONUDNIKI CRM REŠITEV V LETU 2006, KOT JIH<br/>NAVAJA SOFTWARE RESEARCH TOOLS .....</b> | <b>1</b> |
| PRILOGA 2: | <b>STO VODILNIH PONUDNIKOV CRM REŠITEV V LETU 2005,<br/>KOT JIH NAVAJA CRM MAGAZINE .....</b>     | <b>7</b> |
| PRILOGA 3: | <b>SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV .....</b>                                          | <b>9</b> |

**PRILOGA 1: GLAVNI PONUDNIKI CRM REŠITEV V LETU 2006,  
KOT JIH NAVAJA SOFTWARE RESEARCH TOOLS**

## GLAVNI PONUDNIKI CRM REŠITEV V LETU 2006, KOT JIH NAVAJA SOFTWARE RESEARCH TOOLS

V tabelah od 33 do 36 navajam 100 najbolj znanih ponudnikov CRM rešitev, ki jih za leto 2006 podaja Software Research Tools. Ponudniki so razdeljeni v štiri kategorije, in sicer:

- ponudniki splošnih CRM rešitev,
- ponudniki CRM rešitev za prodajo,
- ponudniki CRM rešitev za finance in zavarovalništvo,
- ponudniki CRM rešitev za trženje.

Tabela 33: Glavni ponudniki splošnih CRM rešitev

| PONUDNIK                                     | NAZIV CRM REŠITVE                                                               |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Abalon                                       | Abalon Mayflower CRM                                                            |
| Access Commerce                              | Cameleon Advanced Selling and Product Configuration                             |
| Achiever Software                            | Achiever Enterprise                                                             |
| ADAPT Software Applications                  | ADAPTcrm                                                                        |
| Aether Systems                               | Aether Fusion                                                                   |
| AIMS-Software                                | AIMS                                                                            |
| Altitude Software                            | Altitude uCI                                                                    |
| Amdocs                                       | ClarifyCRM                                                                      |
| Aplicor Inc.                                 | Aplicor                                                                         |
| Aptium LLC                                   | Aptium intelliForce CRM                                                         |
| Ardexus Inc.                                 | Ardexus MODE                                                                    |
| Atalvo Systems                               | IOS/Support                                                                     |
| ATG                                          | ATG Commerce                                                                    |
| Austin Logistics                             | Valeo                                                                           |
| Autotask                                     | Autotask PSA                                                                    |
| Axonom Inc                                   | Powertrak                                                                       |
| Beijing Taiji-Huaneng Information System Ltd | TAIHUA-CRM                                                                      |
| Bell Rock Solutions                          | Integrated Application Suite                                                    |
| Beringer Associates, Inc.                    | GoldMine Business Contact Manager Corporate Edition / Heat Call Center Software |
| Commence Corporation                         | Commence RM                                                                     |
| Commit Business Solutions Ltd                | Commit                                                                          |
| Contact Administrator                        | Contact Administrator                                                           |
| Coremation                                   | Flow Center                                                                     |
| Corporate Services, LLC                      | TrakQuip and RTMS                                                               |
| Corrient                                     | Corrient CRM Suite                                                              |
| CRM Americas                                 | SuperOffice CRM5                                                                |
| CRM by Web                                   | CRM by Web                                                                      |
| Deltek Systems                               | Deltek CRM & Proposals                                                          |
| DWL                                          | DWL CustomerTM                                                                  |
| EasySoft Technologies Ltda                   | Easy Client Management                                                          |
| EBusiness Suite                              | EBSuite CRM                                                                     |
| Entellium                                    | Entellium eSalesForce                                                           |



| PONUDNIK                        | NAZIV CRM REŠITVE                                         |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Envision                        | The Envision Performance Suite                            |
| Epicor Software Corporation     | Clientele CRM                                             |
| eSpoc                           | TrackLogix                                                |
| Exact Software                  | e-Synergy                                                 |
| E-Z Data                        | Enterprise CRM Platform (ECP)                             |
| FieldCentrix                    | FX-ServiceCenter, FX-Mobile, FX e-Service, FX Interchange |
| FieldPoint Service Applications | FieldPoint suite of products                              |
| Firepond                        | SalesPerformer                                            |
| FirstInEx                       | connect insurance                                         |
| FMR Systems                     | The Relationship Management System                        |
| FrontRange Solutions            | GoldMine Business Contact Manager Corporate Edition       |
| Genesis Global Technologies     | Genesis Advantage                                         |
| Globe-Tek Corp                  | GT Enterprise                                             |
| Graham Technology               | GT-X7                                                     |
| Gush*                           | customerHARVESTER                                         |
| HarrisData                      | HarrisData CRM                                            |
| Humano2                         | CRMFacil                                                  |
| HydraNet Corporation            | CRM-gx                                                    |
| Hyperion                        | Essbase XTD CRM                                           |
| IBS                             | ASW                                                       |
| I-Impact                        | MarketDrive                                               |
| Infor                           | CORrelation                                               |
| Infor                           | Infor CRM                                                 |
| Intentia International          | Movex CRM                                                 |
| Interface Software              | InterAction                                               |
| Jeeves Information Systems      | Jeeves Enterprise                                         |
| Jones Cyber Solutions, Ltd.     | Intelligent Customer Support Systems (ICSS)               |
| Legrand CRM software            | Legrand CRM                                               |
| Made2Manage Systems             | Made2Manage Enterprise Business System                    |
| Marketplace Software, LLC.      | e-manage                                                  |
| Maximizer Software              | Maximizer Enterprise                                      |
| MEI                             | MEI Consumer Goods Suite                                  |
| Microsoft Business Solutions    | Microsoft CRM                                             |
| NetSuite                        | NetSuite                                                  |
| Nova Site Technologies, LLC     | NovaResponse                                              |
| NOVAData                        | GroupForce                                                |
| Oncontact Software              | Client Management Software                                |
| Onyx Software                   | Onyx Employee, Customer, Partner Portals                  |
| OpenBOX Technologies            | OpenBOX Business Suite                                    |
| Optima Technologies             | ExSelligence                                              |
| Ora Technology, LLC             | Quote-IT!                                                 |
| Oracle                          | JD Edwards EnterpriseOne CRM                              |
| Oracle                          | PeopleSoft Enterprise                                     |
| Point Group SRL.                | Corporate CRM                                             |
| ProTrak International           | ProTrak Advantage                                         |
| Quadstone Inc                   | The Quadstone System                                      |
| Relavis Corporation             | Relavis eBusinessStreams                                  |
| Ross Systems                    | iRenaissance                                              |

| PONUDNIK                       | NAZIV CRM REŠITVE                              |
|--------------------------------|------------------------------------------------|
| RTI Software                   | CustomerFirst, SalesFirst, and WebFirst        |
| Rubicon Software Ltd           | Accelerator                                    |
| S1                             | S1 CRM Solutions                               |
| Sage Software                  | Sage SalesLogix CRM                            |
| Sage Software                  | SageCRM.com                                    |
| Salesnet                       | Salesnet SFA                                   |
| SamePage Solutions             | SamePage Interactive                           |
| SAP                            | mySAP CRM                                      |
| Saratoga Systems               | iAvenue                                        |
| SAS Institute                  | SAS Customer Relationship Management Solutions |
| Satuit Technologies            | Satuit CRM                                     |
| Sawfish Software               | Sales-Flow (E-Flow)                            |
| Scribe Software                | Scribe Insight                                 |
| Selligent                      | Selligent Xi                                   |
| SemaTree Inc                   | ECS 2003                                       |
| ServicePlus Inc                | ServicePlus Enterprise                         |
| Soffront Software              | Soffront CRM                                   |
| SOFTEXPERT                     | Expert Mobile Agent                            |
| SoftFort                       | SF CRM Suite                                   |
| Software Sculptors             | Flightdeck                                     |
| Solmax trading private Limited | AutoMoto                                       |
| SSA Global                     | iBaan for CRM                                  |
| SugarCRM                       | Sugar Sales Professional                       |
| Surado Solutions               | Surado CRM                                     |
| SYSPRO                         | SYSPRO CRM                                     |
| Systems Support Services       | Donor2                                         |
| Tariva                         | iCRM                                           |
| Touchtone Corporation          | Wintouch eCRM                                  |
| TrueSales Corporation          | WrightTools                                    |
| Update software                | marketing.manager                              |
| Vertical Solutions             | PowerHelp Millenium                            |
| Vikara                         | Vikara CRM Software                            |
| Vocalcom Corporation           | Hermès Pro                                     |
| Whence Limited                 | Whence CRM                                     |
| WinShark Limited               | Winshark CRM                                   |
| YellowBrick Solutions          | YellowBrick Marketing Automation Suite         |
| Zira                           | Billing Information System Architecture (BISA) |

Vir: *Software Research Tools.*

Tabela 34: Glavni ponudniki CRM rešitev za prodajo

| PONUĐNIK                             | NAZIV CRM REŠITVE                        |
|--------------------------------------|------------------------------------------|
| ACEncrypt Solutions                  | ACentricity                              |
| Advanced Business Solutions          | BizTrac™ Sales Pro                       |
| Advanced Solutions International     | iMIS                                     |
| Aplicor Inc.                         | Aplicor                                  |
| Bell Rock Solutions                  | Integrated Application Suite             |
| Business Development Group, S.A.     | Sigma 7                                  |
| CDE                                  | CDE Enterprise Anywhere                  |
| CRMGuaranteed                        | CMPro Online                             |
| Deltek Systems                       | Deltek CRM & Proposals                   |
| Exact Software                       | e-Synergy                                |
| Falcon Computer Solutions, Inc.      | ECRM                                     |
| Gush*                                | Customer Harvester™                      |
| Impact Profile                       | Health Care Management System            |
| Infor Global                         | Infor CRM for SyteLine                   |
| Intentia International               | Intentia Application Suite               |
| Jeeves Information Systems           | Jeeves Enterprise                        |
| Maximizer Software                   | Maximizer Enterprise                     |
| NetSuite                             | NetSuite CRM+                            |
| Oncontact Software                   | Oncontact V                              |
| Onyx Software                        | Onyx Employee, Customer, Partner Portals |
| Pivotal                              | Pivotal CRM Suite                        |
| Sage Software                        | SageCRM.com                              |
| Soffront Software                    | TrackWeb CRM                             |
| Specialized Solutions                | Five                                     |
| SSA Global                           | SSA CRM                                  |
| SugarCRM                             | Sugar Suite                              |
| Surado Solutions                     | Surado CRM 5                             |
| Velocity Integrations Software, Inc. | VI Service Desk                          |

Vir: *Software Research Tools*.

Tabela 35: Glavni ponudniki CRM rešitev za finance in zavarovalništvo

| PONUĐNIK                    | NAZIV CRM REŠITVE             |
|-----------------------------|-------------------------------|
| E-Z Data                    | Enterprise CRM Platform (ECP) |
| Gush*                       | customerHARVESTER             |
| Interface Software          | InterAction                   |
| ProTrak International       | ProTrak Advantage             |
| SalesPage Technologies, LLC | SalesPage                     |
| SEDONA                      | Intarsia                      |

Vir: *Software Research Tools*.

Tabela 36: Glavni ponudniki CRM rešitev za trženje

| PONUĐNIK                     | NAZIV CRM REŠITVE                              |
|------------------------------|------------------------------------------------|
| FRx Software                 | Microsoft Business Solutions for Analytics FRx |
| I-Impact                     | MarketDrive                                    |
| Knowledge Wave International | SurveyWave                                     |
| MarketingPilot Software LLC  | MarketingPilot                                 |
| Quadstone Inc                | The Quadstone System                           |
| SAS Institute                | SAS Customer Relationship Management Solutions |
| Sitebrand                    | InSite                                         |
| StatSoft                     | Statistica Data Miner                          |
| Unica                        | Affinium Suite                                 |

Vir: *Software Research Tools*.

**PRILOGA 2: STO VODILNIH PONUDNIKOV CRM REŠITEV V LETU  
2005, KOT JIH NAVAJA CRM MAGAZINE**

## STO VODILNIH PONUDNIKOV CRM REŠITEV V LETU 2005, KOT JIH NAVAJA CRM MAGAZINE

Na sliki 16 je navedenih 100 najbolje ocenjenih ponudnikov CRM rešitev, ki jih za leto 2005 navaja CRM Magazine. Za vsakega ponudnika je opredeljeno, v kateri kategoriji CRM rešitev je bil najbolje ocenjen ter kakšno oceno je dosegel po kriterijih "zadovoljstvo strank", "širina funkcionalnosti" in "prihodnja usmerjenost podjetja" na pet stopenjski lestvici.

Slika 16: Vodilni CRM ponudniki v letu 2005

| Zmagovalec<br>Vodja | PODJETJE                        | KATEGORIJA               | ZADOVOLJSTVO STRANK |   |   |   |   | RAZPOLOŽLJIVA FUNKCIONALNOST |   |   |   |   | USMERJENOST PODJETJA |   |   |   |   |
|---------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------|---|---|---|---|------------------------------|---|---|---|---|----------------------|---|---|---|---|
|                     |                                 |                          | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ★                   | Accenture                       | Consultancies            |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ★                   | Amdocs                          | Enterprise Suite CRM     |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Aprimo                          | Marketing Automation     |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | BearingPoint                    | Consultancies            |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Business Objects                | CRM Analytics            |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Capgemini                       | Consultancies            |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Cognos                          | CRM Analytics            |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Deloitte Consulting             | Consultancies            |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Entellium                       | SFA                      |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Firstlogic                      | Data Quality             |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | FrontRange Solutions (GoldMine) | SFA                      |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | FrontRange Solutions            | Small Business Suite CRM |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Harte-Hanks (Trillium)          | Data Quality             |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | IBM BCS                         | Consultancies            |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | IBM (Ascential Software)        | Data Quality             |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Maximizer Software              | SFA                      |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Maximizer Software              | Small Business Suite CRM |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | NetSuite                        | Small Business Suite CRM |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Oracle                          | Enterprise Suite CRM     |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | PeopleSoft                      | Enterprise Suite CRM     |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | PeopleSoft                      | Midmarket Suite CRM      |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Pitney Bowes (Group 1)          | Data Quality             |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | RightNow Technologies           | Midmarket Suite CRM      |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Sage Software                   | Midmarket Suite CRM      |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Sage Software                   | Small Business Suite CRM |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ★                   | Sage Software (ACT!)            | SFA                      |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ★                   | Salesforce.com                  | Midmarket Suite CRM      |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ★                   | Salesforce.com                  | Small Business Suite CRM |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Salesnet                        | SFA                      |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | SAP                             | Enterprise Suite CRM     |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | SAP                             | Marketing Automation     |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | SAS Institute                   | Marketing Automation     |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ★                   | SAS Institute                   | CRM Analytics            |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ★                   | SAS Institute (DataFlux)        | Data Quality             |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Siebel Systems                  | Enterprise Suite CRM     |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Siebel Systems                  | Midmarket Suite CRM      |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Siebel Systems                  | Marketing Automation     |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | SPSS                            | CRM Analytics            |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ✍                   | Teradata                        | CRM Analytics            |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |
| ★                   | Unica                           | Marketing Automation     |                     |   |   |   |   |                              |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |

Vir: CRM Magazine, 2005.

**PRILOGA 3: SLOVARČEK SLOVENSKIH PREVODOV TUJIH  
IZRAZOV**

## SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJИH IZRAZOV

V tabeli 37 sem dodal še slovarček slovenskih prevodov za tuje izraze, uporabljene v magistrskem delu.

Tabela 37: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

| Tuj izraz                                         | Slovenski prevod                               |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <i>Account &amp; Contact Management</i>           | <i>Management strank in kontaktov</i>          |
| <i>Activity &amp; Task Management</i>             | <i>Management aktivnosti</i>                   |
| <i>Advertising Management</i>                     | <i>Management oglaševanja</i>                  |
| <i>After Sales Support</i>                        | <i>Poprodajna podpora</i>                      |
| <i>Analytical CRM</i>                             | <i>Analitični CRM</i>                          |
| <i>Asynchronous Transfer Mode (ATM)</i>           | <i>Omrežje za asinhroni prenos podatkov</i>    |
| <i>Business Performance Processes</i>             | <i>Nadzorni poslovni procesi</i>               |
| <i>Business Process Execution Language (BPEL)</i> | <i>Označevalni jezik za opis procesov</i>      |
| <i>Business Process Reengineering (BPR)</i>       | <i>Prenova poslovnih procesov</i>              |
| <i>Business-to-Business (B2B)</i>                 | <i>Poslovanje s poslovnimi partnerji</i>       |
| <i>Business-to-Customer (B2C)</i>                 | <i>Poslovanje s končnimi kupci (strankami)</i> |
| <i>Back Office</i>                                | <i>Zaledna pisarna</i>                         |
| <i>Back Office Systems</i>                        | <i>Zaledni sistemi</i>                         |
| <i>Business Collaboration Management</i>          | <i>Management poslovnega sodelovanja</i>       |
| <i>Business Operations Management</i>             | <i>Management poslovnih operacij</i>           |
| <i>Business Performance Management</i>            | <i>Izvršni management</i>                      |
| <i>Call Centres</i>                               | <i>Klicni centri</i>                           |
| <i>Campaign Management</i>                        | <i>Management trženjskih akcij</i>             |
| <i>Category Management</i>                        | <i>Management kategorij</i>                    |
| <i>Closed-Loop Processing</i>                     | <i>Zaprta procesna zanka</i>                   |
| <i>Collaborative CRM</i>                          | <i>Sodelovalni CRM</i>                         |
| <i>Collateral Management (CM)</i>                 | <i>Pomožni management</i>                      |
| <i>Conferencing</i>                               | <i>Konference</i>                              |
| <i>CRM Analytics</i>                              | <i>Analitična CRM orodja</i>                   |
| <i>Cross-selling</i>                              | <i>Navzkrižna prodaja</i>                      |
| <i>Customer Care</i>                              | <i>Skrb za stranke</i>                         |
| <i>Customer-facing Applications</i>               | <i>Programske rešitve čelne pisarne</i>        |
| <i>Customer Life Cycle</i>                        | <i>Življenjski cikel odnosa s stranko</i>      |
| <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>     | <i>Management odnosov s strankami</i>          |
| <i>Customer Service</i>                           | <i>Odnosi s strankami</i>                      |



| <b>Tuj izraz</b>                                      | <b>Slovenski prevod</b>                          |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <i>Data Quality</i>                                   | <i>Orodja za management podatkov</i>             |
| <i>Data Management</i>                                | <i>Management podatkov</i>                       |
| <i>Data Mining</i>                                    | <i>Podatkovno rudarjenje</i>                     |
| <i>Data Warehouse</i>                                 | <i>Podatkovno skladišče</i>                      |
| <i>Decision Support Systems (DSS)</i>                 | <i>Sistemi za podporo odločanju</i>              |
| <i>Direct Marketing</i>                               | <i>Neposredno trženje</i>                        |
| <i>Document Management</i>                            | <i>Management dokumentov</i>                     |
| <i>E-mail marketing</i>                               | <i>Trženje preko elektronskih sporočil</i>       |
| <i>EAI Tools</i>                                      | <i>Orodja za integracijo poslovnih aplikacij</i> |
| <i>Electronic Data Interchange (EDI)</i>              | <i>Elektronska izmenjava podatkov</i>            |
| <i>Electronic Territory Management Systems (ETMS)</i> | <i>Sistemi za management tržnih področij</i>     |
| <i>Enterprise Application Integration (EAI)</i>       | <i>Integracija poslovnih aplikacij</i>           |
| <i>Employee Relationship Management (ERM)</i>         | <i>Management odnosov z zaposlenimi</i>          |
| <i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>             | <i>Management zalednih poslovnih procesov</i>    |
| <i>Enterprise Suit CRM</i>                            | <i>Integrirani CRM sistemi</i>                   |
| <i>Executive Information Systems (EIS)</i>            | <i>Informacijski sistemi za odločanje</i>        |
| <i>Field and Mobile Sales</i>                         | <i>Informatizacija prodaje na terenu</i>         |
| <i>Field Service</i>                                  | <i>Storitve na terenu</i>                        |
| <i>Field Service Automation (FSA)</i>                 | <i>Avtomatizacija servisa</i>                    |
| <i>Field Service Reps</i>                             | <i>Servisni pomočniki</i>                        |
| <i>File System</i>                                    | <i>Datotečni sistem</i>                          |
| <i>File Transfer Protocol (FTP)</i>                   | <i>Protokol za prenos datotek</i>                |
| <i>Forecasting and Planning</i>                       | <i>Predvidevanje in planiranje</i>               |
| <i>Front Office</i>                                   | <i>Čelna pisarna</i>                             |
| <i>Front Office Systems</i>                           | <i>Čelni sistemi</i>                             |
| <i>High-tech Company</i>                              | <i>Visoko-tehnološko podjetje</i>                |
| <i>Information System (IS)</i>                        | <i>Informacijski sistem</i>                      |
| <i>Information Technology (IT)</i>                    | <i>Informacijska tehnologija</i>                 |
| <i>Integrated Direct Marketing (IDM)</i>              | <i>Povezano neposredno trženje</i>               |
| <i>Intellectual Property Management</i>               | <i>Management z intelektualno lastnino</i>       |
| <i>Interactive Selling Systems</i>                    | <i>Interaktivni prodajni sistemi</i>             |
| <i>Knowledge Management</i>                           | <i>Management znanja</i>                         |
| <i>Lead Management</i>                                | <i>Management stikov</i>                         |
| <i>Legacy Systems</i>                                 | <i>Stari sistemi</i>                             |
| <i>Mainframe Computer</i>                             | <i>Centralni računalnik</i>                      |
| <i>Marketing Automation</i>                           | <i>Avtomatizacija trženja</i>                    |
| <i>Marketing Management</i>                           | <i>Management trženjskih procesov</i>            |
| <i>Marketing Resource Management</i>                  | <i>Management trženjskih virov</i>               |

| <b>Tuj izraz</b>                                          | <b>Slovenski prevod</b>                           |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <i>Messaging Application Programming Interface (MAPI)</i> | <i>Uporabniški program za sporočilne storitve</i> |
| <i>Middleware</i>                                         | <i>Vmesna programska oprema</i>                   |
| <i>Midmarket Suit CRM</i>                                 | <i>CRM sistemi za srednje velika podjetja</i>     |
| <i>Mobile Agents</i>                                      | <i>Mobilni agenti</i>                             |
| <i>Mobile Sales</i>                                       | <i>Mobilna prodaja</i>                            |
| <i>Mobile Office</i>                                      | <i>Mobilna pisarna</i>                            |
| <i>Off-line Client</i>                                    | <i>Odjemalec za delo brez mrežne povezave</i>     |
| <i>Off-line Work</i>                                      | <i>Delo brez mrežne povezave</i>                  |
| <i>On-demand</i>                                          | <i>Na zahtevo</i>                                 |
| <i>On-line Work</i>                                       | <i>Delo z vzpostavljeno mrežno povezavo</i>       |
| <i>On-line Analytical Processing (OLAP)</i>               | <i>Sprotna analitična obdelava podatkov</i>       |
| <i>On-premise</i>                                         | <i>Na ključ</i>                                   |
| <i>Open DataBase Connectivity (ODBC)</i>                  | <i>Odprta podatkovna povezljivost</i>             |
| <i>Operational CRM</i>                                    | <i>Operativni CRM</i>                             |
| <i>Opportunity Management</i>                             | <i>Management prodajnih priložnosti</i>           |
| <i>Order Management</i>                                   | <i>Management naročil</i>                         |
| <i>Partner Management</i>                                 | <i>Management partnerjev</i>                      |
| <i>Partner Relationship Management (PRM)</i>              | <i>Management odnosov s partnerji</i>             |
| <i>Personal Digital Assistant (PDA)</i>                   | <i>Dlančnik</i>                                   |
| <i>Product Encyclopedias</i>                              | <i>Enciklopedije proizvodov</i>                   |
| <i>Product Management</i>                                 | <i>Management proizvodov</i>                      |
| <i>Propensity Workbenches</i>                             | <i>Naklonjene delovne mize</i>                    |
| <i>Quick Counts</i>                                       | <i>Hitro ocenjevanje</i>                          |
| <i>Real-time Customer Dialogue</i>                        | <i>Komunikacija v realnem času</i>                |
| <i>Marketing Automation</i>                               | <i>Avtomatizacija prodaje</i>                     |
| <i>Sales Configuration Applications</i>                   | <i>Orodja za konfiguracijo proizvodov</i>         |
| <i>Sales Force Automation (SFA)</i>                       | <i>Orodja za avtomatizacijo prodaje</i>           |
| <i>Sales Opportunity</i>                                  | <i>Prodajna priložnost</i>                        |
| <i>Secure Single Sign-on Management</i>                   | <i>Management varne enkratne prijave</i>          |
| <i>Small Business Suite CRM</i>                           | <i>CRM sistemi za majhna podjetja</i>             |
| <i>Supplier Relationship Management (SRM)</i>             | <i>Management odnosov z dobavitelji</i>           |
| <i>Supply Chain Management (SCM)</i>                      | <i>Management dobavne verige</i>                  |
| <i>Structured Query Language (SQL)</i>                    | <i>Strukturiran poizvedovalni jezik</i>           |
| <i>Territory Management</i>                               | <i>Management tržnih področij</i>                 |
| <i>Text Mining</i>                                        | <i>Tekstovno rudarjenje</i>                       |
| <i>Total Costs of Ownership (TCO)</i>                     | <i>Skupni stroški lastništva</i>                  |
| <i>Trade Promotion Management</i>                         | <i>Management pospeševanja prodaje</i>            |
| <i>Up-selling</i>                                         | <i>Vertikalna prodaja</i>                         |

| <b>Tuj izraz</b>                        | <b>Slovenski prevod</b>              |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|
| <i>Web Based Self-service</i>           | <i>Spletna samopomoč</i>             |
| <i>Web Conferencing</i>                 | <i>Spletne konference</i>            |
| <i>Web Content Management (WCM)</i>     | <i>Management spletnih vsebin</i>    |
| <i>Web Page</i>                         | <i>Spletna stran</i>                 |
| <i>Web Portal</i>                       | <i>Spletni portal</i>                |
| <i>Web Site</i>                         | <i>Spletno mesto</i>                 |
| <i>Workflow</i>                         | <i>Delovni procesi</i>               |
| <i>Workflow Management</i>              | <i>Krmiljenje delovnih procesov</i>  |
| <i>Extensible Markup Language (XML)</i> | <i>Razširljivi označevalni jezik</i> |